إدارات
Edarat.net

مجلة الكترونية ربع سنوية - تصدر عن موقع إدارات نت
العدد الثاني (ابريل - مايو - يونيو) ٢٠٠٧

إدارات نت... تعلم بشكل مختلف
www.edarat.net – Learn Different



أول مجلة الكترونية عربية لجميع المقالات وملخصات كتب الإدارة وتطوير الذات

ما هو التسويق؟

مبدأ 20/80.

وظائف الادارة

إدارة كبار العملاء



كتاب العدد
قراءة في عقلية مليونير
Secrets of the Millionaire Maind

عادي ابن عادي ...

هو شاب / شابه من أسرة عادية, له أب وأم سخروا حياتهم له, وقاموا بتربيته تربية عاديه فكانت نشأته عادية ودراسته عادية وكانت لديه اهتمامات عاديه وكذلك أنشطته وهواياته عادية.

ومرت الأيام والسنين ...

كبر هذا الفتى فتزوج من فتاة عادية ومارس حياته العملية بشكل عادي, وأنجب الأطفال وعلى نفس النهج قام بتربيتهم تلك التربية العادية وكبر الأبناء وعلى نفس الوتيرة في التعليم, التربية, المجتمع و الأسرة

ومرت الأيام والسنين ...

أصبح لذلك الفتى العادي أحفاد يزورونه ويجالسوه بشكل عادي, فكان يروي لهم الحكايات و الأحداث التاريخية في زمنه العادي فلم يزد لهم أي شيء بل كل الأمور كانت عادية.

واستمرت الحياة ....

ولكن بشكل عادي ,,,

وعلى نفس الوتيرة كبر الأحفاد وسلكوا نفس الطريق وبنفس النهج لذلك الشاب أو الجد العادي, فلم يكن هناك أي هدف, رؤية, طموح أو رسالة

إذاً لم تستمر الحياة, بل لم تكن هناك حياة في الحقيقة.

هذه القصة ليست من نسج الخيال بل هي قصه مؤلمة تحدث كل يوم ...

هي قصه لكثير من الناس في حياتنا

والسؤال؟

هل تحب أن تكون ذلك الفتى؟

هل تود أن تكون إنسان عادي؟

هل تود أن تحيا في هذه الدنيا بلا هدف, رسالة أو طموح

بالطبع لا وبصوتٍ عال سيقول الكثير ذلك

ولكن السؤال الحقيقي هو

ماذا قدمت لكي تكون إنسان غير عادي؟

هل لديك أهداف مكتوبة, هل هناك خطط في حياتك؟

هل ساهمت ولو بالقليل في تصحيح وضع الأمة؟

في حقيقة الأمر لا يوجد سوى خيارين فإما أن تكون ذلك الفتى العادي أو تكون صاحب رسالة

إذا أردت الخيار الأول كل ما عليك هو القيام بما تقوم به بشكل اعتيادي بلا تفكير وان تترك حياتك على القدر وكما يقال يا تصيب يا تخيب

وان لا تجهد نفسك في قراءة مثل هذه الأفكار والمبادئ وأنصحك أن لا تكمل قراءة هذه المجلة التي بين يديك أو أي مواضيع ذات صلة بها.

أما إذا أردت الخيار الثاني فقط كن صاحب رسالة

في العدد القادم بإذن الله سأتحدث عن فتى آخر ستجد نفسك فيه وستسير على نهجه لأنك بكل تأكيد لم تختار الخيار الأول

محمد سعيد باقلاقل
إدارات نت - تعلم بشكل مختلف



محتويات العدد

إدارات تسويقية

إدارات موارد بشرية

إدارات بيعية

إدارات النجاح

إدارات تدريبية

إدارات عامة

إدارات ترفيهية

ماذا قالت أقلامهم

كتاب العدد

لمزيد من المعلومات
E-Mail:info@edarat.net Mob:00966554684565

Director & Design
Yahia R. Al Katheiri
K.S.A - Jeddah
00966504317983
www.y4design.com
info@y4design.com

ما هو التسويق؟

::محمد كتوب::

التسويق اكثر من مجرد دعاية وبيع. انه عملية معقدة تتأقلم مع كل منتج أو فكرة أو خدمة تقريبا. فعلى سبيل المثال، عندما تذهب للسوق المحلي للبحث عن موز أو سمك طازج فانك تدخل منطقة السوق. ويأتي بائع السمك للسوق بصيده الصباحي ويعرض لزبائنه خيارات السمك الطازج أو السمك المجفف بأشكال وأنواع مختلفة، انه يسوق بضاعته ذات القيمة المحددة وذات السعر المحدد إلى مجموعة محددة من الزبائن لتلبية طلباتهم واحتياجاتهم. فإذا لم يقم أحد بشراء السمك المجفف، فانه يمكن إن يتخذ قرارا بعرض السمك الطازج فقط بدلا من السمك المجفف الذي لا يرغب به الزبائن. هذا مثال بسيط على مفهوم التسويق في العمل.

مفاهيم التسويق الأساسية

لقد تم تعريف التسويق بأكثر من طريقة ولكن من أكثرها شمولية هو تعريف فيليب كوتلر Philip Kotler ، بروفيسور التسويق المشهور، الذي وصف التسويق كما يلي:

التسويق عملية إدارية اجتماعية يحصل بموجبها الأفراد والمجموعات على ما يحتاجون، ويتم تحقيق ذلك من خلال إنتاج وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين.

ويبنى هذا التعريف على مفاهيم أساسية متعددة سيتم شرحها في الفقرات التالية:

الاحتياجات والرغبات والطلبات

إن أساس التسويق يقع في حقيقة أن النفس البشرية تحتاج وترغب بالحصول على خدمات ومنتجات محددة. وبعض هذه الاحتياجات ضروري مثل الطعام والشراب، والبعض الآخر يرغبها الناس لجعل حياتهم اكثر سهولة ومتعة، مثل التلفونات.

وهناك فارق مهم بين الحاجة والرغبة. فمثلا قد يحتاج الناس للاتصال ويرغبون بإتمام ذلك عن طريق التلفون. وقد يحتاج الطفل لإطفاء عطشه ويرغب بشرب الماء أو الشاي أو الحليب. ففي حين تكون احتياجات الناس عادة محدودة فأن رغباتهم كثيرة ومتعددة.

عندما يريد شخص ما منتج أو خدمة معينة وتكون لديه الرغبة والقدرة على الدفع مقابلها تتحول هذه الرغبات إلى طلبات. ويحدد التسويق طلبات الزبائن ويبين كيفية تلبيتها من خلال المنتجات والخدمات التي تحقق احتياجاتهم.

المنتجات والخدمات

يلبى الناس رغباتهم واحتياجاتهم من خلال الحصول على منتجات وخدمات محددة. ففي حين تكون المنتجات مادية ملموسة يمكن للشخص امتلاكها وحملها وكسرها ولمسها، فان الخدمات تعرف بأنها تفاعل غير ملموس بين الناس ولا يمكن امتلاكها أو مسكها أو الوقوف عليها. وتشمل بعض الخدمات قص الشعر، مشاهدة مباراة كرة قدم أو وضع النقود في البنك.

ما هي الاتصالات؟ الاتصالات هي خدمة (اتصال) تقدم منتج (هاتف، جهاز فاكس) وكذلك خدمات إضافية كتركيب الخطوط، العناية بالزبائن، الصيانة. ويرغب الكثير من الناس بإمكانية استخدام جهاز الهاتف أو الفاكس من اجل تطوير علاقاتهم مع الأصدقاء أو القيام بأعمال مشتركة. إن الشكل الفيزيائي للتلفون مهم ولكن هذا الأمر فرضيا عديم الجدوى بدون خدمة لخط عامل.

ويختلف تسويق المنتجات والخدمات نظرا للخصائص التي تميز الخدمة عن المنتج. الخدمة غير ملموسة وغير قابلة للتلف حيث لا يمكن لمسها أو تخزينها للاستعمال في المستقبل. الخدمة تفاعل بين الشركة والزبون ولذلك فهما غير منفصلين ومتغيرين. هذا يعني بان الخدمة تنتج وتستهلك بنفس الوقت ويمكن أن يختلف رضى الزبون اعتمادا على الموظفين والمنتجات والخدمات.

القيمة والكلفة والرضى

عندما تكون هناك منافسه في السوق، كيف يمكن للزبائن الاختيار بين الخدمات والشركات التي يتم التعامل معها؟ يحدد الزبائن قيمة لتلك المنتجات أو الخدمات التي تحقق احتياجاتهم. هناك أيضا عامل جذب للشركات التي تقدم المنتجات والخدمات بكلفة مناسبة. وفي قطاع الاتصالات حيث تتنوع المنتجات والخدمات من المهم التعرف على الأشياء التي تناسب الزبائن وتسعيرها طبقا لذلك.

التبادل والتعامل

يظهر التسويق من خلال هذين العملين. ويتضمن التبادل الحصول على المنتج أو الخدمة المرغوبة بعرض شيء له نفس القيمة بالمقابل. فمثلا تقدم مؤسسة الاتصالات التلفونات والخدمة الهاتفية للزبون مقابل النقود. نظرا لان التبادل حدث فانه ينظر إليه كتعامل ويسجل على أساس ذلك وتتم المحاسبة مقابل ذلك بالنقود. هذه وحدة قياس التسويق والتي تثبت كمية الهواتف والخدمات التي تم تبادلها وبأي مبلغ من النقود.

الأســـواق

يمكن تعريف السوق على انه مجموعة من الزبائن المحتملين الذين يتشاركون في احتياجات أو رغبات محددة ولديهم الرغبة في دفع النقود لتلبية هذه الاحتياجات أو الرغبات. أن حجم السوق المتوقع للخدمة أو المنتج يحدد حسب رغبة ومتوسط دخل الزبائن.

تمثل السوق المحتملة أولئك الزبائن الذين لديهم رغبة معلنة بامتلاك الهاتف. ففي مجال الاتصالات، يمثل المستوى المحدد للطلبات عدد الأفراد الذين عبئوا النماذج للحصول على الخدمة ودفعوا عربونا. وإضافة إلى قوائم الانتظار، فان هناك عدد كبير من الزبائن المحتملين الذين لم يتقدموا بطلبات بعد. ويجب أن تؤخذ الاحتياجات غير المعلن عنها بالاعتبار عند وضع وتطوير أية خطة تسويقية.

الاهتمام المعلن لامتلاك الهاتف لا يكفي لتعريف السوق. ويجب أن يتوفر لدى الزبائن المحتملين الدخل الكافي للدفع مقابل المنتجات والخدمات. لهذا فان السوق هو دالة لكل من الاهتمام والدخل. وتعتبر هذه الخصائص مهمة عند القيام بتحليل قاعدة الزبائن وعند تخطيط الاستراتيجية للوصول إلى المجموعة المستهدفة.

إدارة التســويــق

تعتبر إدارة التسويق عملية ديناميكية من التحليل والتخطيط

والتنفيذ لما تقدمه المؤسسة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن. ويعتمد نجاح الإدارة التسويقية على مصداقية الناس ذوي العلاقة وعلى خطة العمل التي تم تحديدها.

ويعتبر مزيج التسويق أحد أهم مواضيع إدارة التسويق.

مزيج التسويق هو متغيرات التسويق التي يستخدمها المدير لتحقيق الأهداف ويشمل ذلك ما يسمى ٤P'S : المنتج (Product) أو الخدمة، السعر (Price)، والمكان (Place)، والترويج (Promotion).

المنتج: يشمل المنتج و/أو الخدمة الذي ستقدمه المؤسسة للسوق. ماذا ستقدم الشركة للزبائن؟ ما هي المنتجات؟ ما هي الخدمات؟ كما ذكر سابقا فان صناعة الاتصالات مزيج من المنتجات والخدمات مع أنها تعتبر خدمة في العادة.

السعر: هو مبلغ النقود الذي يستطيع الزبون دفعة مقابل المنتجات والخدمات. ويبنى السعر على أساس الكلفة الحقيقية لإنتاج المنتج أو الخدمة بما في ذلك الوقت وأجور العاملين وكلفة المواد الداخلة في المنتج. ما هي الكلفة؟ ما هي أسعار المنتجات والخدمات المختلفة؟ ما هي هيكلية الاستهلاكات وكيف تؤثر على الأسعار المقدمة.

المكان : هو النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة لجعل المنتج أو الخدمة متاحا للزبائن بسهولة. ويشمل ذلك التوسع وأماكن تواجد الخدمات.

الترويج: ويعمل في اتجاهين: إيصال قيمة المنتجات والخدمات للزبائن وإقناعهم وحثهم على الشراء. ويشمل الترويج الاهتمام بالزبون والعلاقات العامة والمبيعات وصورة الشركة والإعلانات.

إن دور مدير التسويق هو إيجاد مجموعة متغيرات مزيج التسويق وكذلك المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات ورغبات الزبائن.

مفهوم التسويق

يمكن أن يعرف مفهوم التسويق كما يلي:

هو المفتاح لتحقيق أهداف المؤسسة ويشمل تحديد الاحتياجات والرغبات للسوق المستهدفة والحصول على الرضى المرغوب بفعالية وكفاءة اكثر من المنافسين.

المصدر: إدارة التسويق/ Philip Kotler

هناك عنصران هامان في هذه الفلسفة وهما إن على المؤسسة أن تضع أهداف واقعية للوصول إلى زبائنها، وان عليها تحقيق ذلك بشكل افضل من منافسيها. إن المنافسة في الاتصالات تشمل الخدمة البريدية والهواتف الخلوية والإنترنت والبريد الإلكتروني وكافة وسائل الاتصالات الأخرى. وهناك أربعة عوامل تحدد مفهوم التسويق: التركيز على السوق، التوجه نحو الزبون، التسويق المتناسق، والربحية.

التركيز على السوق

ويشمل ذلك تحديد خصائص السوق من اجل تركيز افضل لتلبية الاحتياجات. ويعني التركيز على السوق، تحديد حجم السوق وتحليل البيئة التسويقية ومجموعات الزبائن المستهدفة التي تستطيع المؤسسة خدمتهم بطريقة افضل. فمثلا، عند تسويق الاتصالات فان التركيز على السوق يعني بأن المؤسسة لا تستطيع أن تقدم كل شيء لكل زبون، وان على مؤسسات الاتصالات التركيز على مجموعات من الزبائن (الشرائح) تكون قادرة على شراء المنتجات والخدمات.

التوجه نحو الزبون

هذا هو المفتاح الأساسي الواجب التركيز عليه في الفلسفة الناجحة للتسويق. التوجه نحو الزبون يعني بان تستثمر الشركة وقتا لمعرفة احتياجات ورغبات الزبائن. ومن المهم إرضاء الزبائن وخاصة في حالات المنافسة، حتى لا يتسربوا إلى منافسين آخرين. ويعني هذا بأن على المؤسسة أن تذهب أبعد من توقعات الزبون وتركز على جعل الزبون مسرورا.

فإذا كان الزبون مسرورا من المنتج أو الخدمة المقدمة فانه سيخبر عددا محدودا من الناس بذلك، ولكن إذا كان الزبون مستاء فانه سيشتكي إلى عدد كبير من الناس، ويمكن أن تؤدي هذه الدعاية السيئة إلى الإضرار بالشركة. إرضاء الزبون مؤشر جيد عن الفوائد المستقبلية للشركة ويجب تشجيع التغذية العكسية من الزبائن من اجل المحافظة على مستوى الرضى لديهم.

التسويق المتناسق

ويعني بان الأفكار والمجهودات التسويقية يجب أن تشمل كافة دوائر المؤسسة ويجب أن تحظى بالدعم الكامل من مستويات الإدارة العليا لضمان نجاحها. يجب توفر فهم واضح لدى الدوائر للأهداف المؤسسية وتطبيق فلسفة التوجه نحو الزبون. يشمل هذا التنسيق التسويق الداخلي والذي يعني المكافئة والتدريب وحفز الموظفين للعمل معا لخدمة الزبون.

الربحية

يجب على قطاع الاتصالات التركيز على تحقيق الربحية. ليس الهدف هنا التركيز على نقود السوق فقط، ولكن النظر إلى تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين. ويضمن ذلك المحافظة على الزبائن واستقطاب زبائن جدد. وتكون النتيجة تحسن في الربحية وتوسع في الفرص والنمو ومستقبل اكثر ديمومة للمؤسسة على المدى البعيد.

عناصر التسويق الأربعة 4P's

تعتبر الـ (٤P's)، المنتج والسعر والمكان والترويج، من أهم اللبنات الأساسية للتسويق. ويجب تقييم هذه العناصر من اجل فهم ماذا نسوق وكيف. ناقش وحلل مفاهيم هذه العناصر الأربعة.

١. المنتجات Products : حدد من خلال العصف الذهني المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ثم صنفها في قوائم خاصة.

أ) المتوفرة حاليا.

ب) التي تعتقد أنها مطلوبة وذات قيمة لدى الزبائن.

ج) التي يجب توفيرها خلال السنوات الخمس القادمة.

٢. السعر Price : ناقش السياسات التسعيرية في مؤسسات الاتصالات.

أ) ما هي الأسعار الحالية للخدمات والمنتجات؟

ج) كيف تحدد هذه الأسعار حاليا؟

ج) هل الزبائن راضين عن هذه الأسعار؟

د) ما هو الأثر الذي ستحدثه المنافسة على هذه الأسعار؟

٣. المكان Place : يتعامل هذا العنصر مع الأسئلة: أين وكيف يمكنك جعل المنتجات والخدمات متاحة للزبائن (التوزيع).

أ) ما هو وضع التوزيع حاليا وهل هو محبب للزبائن (أين وكيف يحصل الزبائن على الهواتف وكيف وأين يدفعون الفواتير)؟

ب) كيف تقدم خدمات الصيانة للخدمات وما هو الوقت المستغرق لتصليح الأعطال؟

ج) كيف يمكن تطوير الوضع؟ من خلال العصف الذهني ناقش السبل التي تتيح للزبون الوصول بسهول لهذه الخدمات والمنتجات.

٢. الترويج Promotion : ويحلل هذا العنصر كيفية إيصال مزايا المنتجات والخدمات وكيف يتم استقطاب الزبائن لشرائها.

أ) ما هي أنواع التحفيز والترويج المستخدمة حاليا لتوصيل مزايا المنتجات والخدمات؟

ب) كيف تنظم حاليا الدوائر ذات العلاقة مثل خدمات الزبائن العلاقات العامة والمبيعات؟

ج) ما هي التغييرات الواجب إحداثها في حالة التنافس لتطوير الجهود التشجيعية المقدمة؟

نصائح لزرع روح المشاركة والمبادرة في نفوس الموظفين



لا بد لك من دعم المشاركة حتى تستطيع استخلاص أقصى ما يمكنك من جهود العاملين معك. ويرى أوبري دانيلز، وجيمس دانيلز، مؤلفا كتاب «مقياس لقيمة القائد: معادلة عملية للقيادة الأسطورية» الصادر في عام ٢٠٠٥، أن المشاركة لا تعني مجرد العمل بجدية أعلى ولساعات أطول.

وإن الموظف المنتمي هو الذي يظهر الالتزام بالعمل، وروح المبادرة، والفهم العميق لمتطلبات وحاجات الشركة. وفيما يلي عدد من الخطوات التي يوصي بها المؤلفان لخلق روح المشاركة والمبادرة لدى الموظفين.

حدد جوانب السلوك الجديدة المطلوبة

•ما أبرز التحديات التي تواجهها شركتك، وما الإجراءات التي يجب على موظفيك اتخاذها للتغلب على تلك التحديات؟ تستطيع من خلال إجابتك عن هذين السؤالين أن تحدد جوانب السلوك الحيوية التي تريد تعزيزها حتى يركز الموظفون أفضل جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف ذات الأولوية القصوى.

•ومن الأسئلة الواردة بهذا الخصوص: هل لاحظت أن شركتك تفقد الزبائن المهمين لصالح الشركات الأخرى المنافسة؟ إن تصرفك كقائد في هذه الحالة ينبغي أن يركز على جوانب السلوك التي يمكن أن تتضمن جوانب النقص بهذا الخصوص، وتحديد المستويات الجديدة من خدمة الزبائن التي يمكن أن تستجيب لحاجة كل زبون، وتطرح مستويات متقدمة جديدة من الخدمة التي تقدمها الشركة.

اعمل على نشر التصرفات المحددة

•فور انتهائك من عملية تحديد التصرفات الحيوية المطلوبة للتغلب على التحديات القائمة، ابدأ بنشر ذلك على مختلف المستويات الإدارية، وبأوضح لغة تخاطب ممكنة، بادئاً بالموظفين التابعين لك بصورة مباشرة. ومن أمثلة ذلك ما لجأ إليه أحد الرؤساء التنفيذيين حين تسلم مهام عمله في الوقت الذي كان النشاط العملي للشركة يعاني صعوبات كثيرة. ووجه ذلك المسؤول في إحدى الشركات الكندية كلامه مباشرة إلى الموظفين مخاطباً إياهم بلغة واضحة، وقال «هذه هي التغيرات التي نحتاج إليها لإدارة هذه الشركة بصورة ناجحة. وإذا كنتم غير موافقين على ذلك، فإنني سوف أساعدكم على إيجاد عمل في مكان آخر، لأنكم لن تشعروا بالسعادة هنا».والواقع أن هذا المسؤول لم يكن فظاً، بل إنه كان شديد الوضوح في لغة التخاطب حيث بين بوضوح» أنه لا يريد استمرار الأساليب القديمة التي كانت سائدة في إدارة الشركة».

حدد مواطن الدعم التي يفضلها الآخرون

•لكل منا طريقته المفضلة في تلقي الشكر على ما يقوم به من عمل. وعليك بمرور الوقت أن تلاحظ من موقعك كمدير رغبات موظفيك في صورة تلقي الشكر على إنجازهم لأعمالهم. وسوف تلاحظ أن البعض منهم يفضل الشكر الشخصي، بينما يميل البعض الآخر إلى تلقي المديح أمام الآخرين . وترى فئة ثالثة من الموظفين أن من الأفضل الانضمام إلى مجموعة عمل أخرى، أو أن تحصل على إجازة لفترة عمل ما بعد الظهر، أو غير ذلك.

اعمل على تحفيز المقارنة بين العاملين

•يجد كثير من العاملين أن الدعوة إلى مشاركة غيرهم في سرد قصص النجاح تعتبر أمراً محفزاً على تقديم المزيد من الإنجاز. وتشير إحدى الشركات الاستشارية الإدارية إلى أن أحد المديرين كان يستخدم ذلك الأسلوب بنجاح. وكان يطلب من مسؤولي الأقسام في اجتماعات يوم الإثنين أن يوردوا قصصاً استطاع من خلالها أحد العاملين إنجاز خطوات في أسبوع معين تتجاوز ما ينجزه عادة في عمله المعتاد. وشجع هذا الأسلوب الآخرين على إيراد قصص مماثلة، والاقتداء بما يسمعون.

اعمل على متابعة تنفيذ تعليمات

•حين يعلم الآخرون أنك تحرص على متابعة تنفيذ تعليماتك بأسلوب منظم، فإنهم يصبحون أكثر ميلاً إلى تنفيذ ما تطلبه منهم. ومن أمثلة ذلك ما كان يقوم به مدير إحدى المنشآت النووية، حيث كان يحرص كل صباح على إخبار المرؤوسين المباشرين بالقضايا المهمة التي يجب أن يتعامل معها التابعون لهم في ذلك اليوم. وكان يحرص في ساعات بعد الظهر على القيام بجولة في المنشأة ليسأل العاملين عما حققوه، وما تلقوه من تعليمات من جانب مسؤوليهم . وكان أولئك المسؤولون يعلمون حرص رئيسهم على متابعة تعليماته، ولذلك انتقل ذلك الحرص لديهم إلى صورة نقل التعليمات الدقيقة إلى من يتبعونهم في المسؤولية.

هل كل مدير قائد (الفرق بين المدير والقائد)

هل المدير الإداري هو القائد الإداري؟ وهنا لابد من توضيح الإجابة بالتعرض لأهم المعايير التي تميز المدير الناجح من القائد وذلك في ضوء النتائج التي كشف عنها بعض الدراسات التطبيقية والتي تتمثل بالمعايير الآتية:



١- إن المدير الناجح هو الذي يدير نشاطات المنظمة بفاعلية ويمكنها من تنفيذ أعمالها من خلال إدارة وتوجيه النشاطات الجارية بحكم السلطة الرسمية الممنوحة له وبحكم مركزه الوظيفي.
أما القائد فهو الشخص ذو الرؤية البعيدة والذي يركز اهتمامه على الأهداف والأمور الاستراتيجيه ويحاول تغيير المسار والأسلوب بما يتماشى مع التطورات الخارجية والظروف المحيطة.

٢- إن الاعتبارات التي تقوم عليها سلطة المدير هي اعتبارات رسمية منحت له بموجب التنظيم الإداري المقرر للمنظمة ضمن النطاق والحدود المرسومة ولا يخرج عنها كما أنها لاترتبط بالشخص الذي يمارسها أما الاعتبارات التي تقوم عليها سلطة القائد فهي اعتبارات شخصية لأنها تتصف بقدرة القائد على التأثر في نفوس الآخرين لكسب تعامنهم واعترافهم الطوعي بوجوده وتحقيق الأهداف التي يحددها ونظرا لمساهمته بإشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم.
وهذه القدرة خارجة عن حدود السلطة المحددة له وقد تتفاوت من شخص لآخر.

٣- إن علاقة المدير بمرؤوسيه هي علاقة مبنية على الانفراد بالسلطة وتحقيق رغباته وحاجاته الشخصية دون النظر إلى حاجات مرؤوسيه وهذا يضعف شعور الثقة والاحترام بينهم ويعمل على إضعاف روح التعاون لتحقيق الأهداف لقناعاتهم بإهميتها وبطريقة تضمن تماسك الجماعة وتعاونها في الاتجاه الذي يحقق مصالح المجتمع.

٤- إن سلوك المدير غالبا ما يكون مبنيا على أسلوب التحكم في تصرفات الأفراد والمرؤوسين بشكل أوتوقراطي ونابعا من رغباته الشخصية وتقديراته الذاتية أما أسلوب القائد على الأرجح مايكون ديمقراطيا مبنيا على المشاركة الفعالة والقيادة الجماعية مع تقديم الحوافز لمرؤوسيه مما يجعلهم يؤدون الأعمال بالتعاون معه وفيما بينهم برغبة واندفاع نتيجة احترامهم له واحترامه لقيادته مما يجعله يتمتع بسلطات تفوق السلطات الممنوحة له من خلال الموقع الذي يشغله وهذا هو سر نجاحه وتميزه عن الآخرين ليكون قائدا .

عشرة طرق لزيادة الانتاجية

أن الشركات الناجحة تساعد مستخدميها على الاستفادة القصوى من كل يوم عمل وتحافظ على أن يكون لديهم حماس في عملهم .
فيما يلي بعض المقترحات التي تساعد في تطوير انتاجية العاملين ورفع روحهم المعنوية

١- أبدا بعقد اجتماع للعاملين لتشرح فيه إنك تريد فهم أن ينتظموا ويستغلو الوقت بطريقة صحيحة شدد على أن إدارة الوقت بطريقة سليمة تساعد العاملين في التخلص من الضغوط والتوتر كما أن ذلك يعين العمال على التركيز على أهداف المنشأة ويبث فيهم روح الإنجاز والتميز .

٢- أدعو إلى جلسة نقاش مفتوحة يتقدم فيها العاملون بمقترحاتهم وأفكارهم عن كيفية رفع الأنتاجية في المؤسسة ويشمل ذلك تحديد العمليات التي يمكن الاستغناء عنها أو تجميعها مع بعضها وكذلك إعادة النظر في الإجراءات التي يمكن تعديلها بهدف زيادة الأنتاجية ورفع الروح المعنوية .

٣- أشرف على التحضير لورشة عمل لخبراء في إدارة الوقت وإذا لم تكن لديك معرفة بالخبراء فيمكنك الاستعانة بالاتحاد المهني الذي تتبع له المؤسسة أو بأقرب كلية بها مدرسة لإدارة أعمال .

٤- هيئ للعاملين فرصة لإبداء ملاحظاتهم عن عاداتك في إدارة الوقت . فقد يكون عادتك أن تقوم بعمل يؤدي إلى تأخير في أعمالهم الأمر الذي لا يمكنهم من الاستفادة من وقتهم بطريقة صحيحة مثال ذلك . عدم تزويدهم بالمعلومات المطلوبة - أو حجز مشروع ما بسبب التأخير في إصدار التصديق .

٥- أطلب من العاملين أن يساهموا في وضع أهداف القسم لأن فهمهم للأهداف يجعلهم في موقف أفضل في التخطيط لنشاطاتهم .

٦- اجتمع بشكل منتظم مع كل مستخدم في المؤسسة وأطلب منه أن يزودك بتصوره لأهداف المنظمة في المدى القريب والبعيد راجع هذه الأهداف وحدد ما إذا كنت توافق عليها مع إجراء التعديلات التي تراها مناسبة ناقش وحدد مع كل مستخدم الدور الذي أنيط به . ومتى يقوم بهذا الدور ثم وفق بين تصوره الخاص لأهداف المؤسسة . وبين الأهداف التي يتفق معه عليها .

٧- أسس التفويض الصحيح : يجب أن تكون الأوامر والتعلميات التي يتلقاها العاملون محددة . وكتابة إذا لزم الأمر يذكر فيها ما هو المطلوب عمله . كما يجب أن يمنح المستخدمون الصلاحيات اللازمة التي تمكنهم من أداء عملهم قم بعملية مراجعة وتفتيش في أوقات منتظمة للتحقق من أنهم يؤدون أعمالهم كما ينبغي - ولكن لا يكن ذلك من وراء ظهورهم .

٨- درب العاملين على تفويض بعض أعمالهم التي تستغرق وقتا طويلا وليست ذات أسبقية عالية إلى موظفي القسم الكتابي والي الطلاب تحت التدريب هذه النوع من التفويض يساعد العاملين على التركيز على الأعمال التي تتطلب مجهودا واهتماما أكبر . مما يؤدى بدوره من زيادة شعورهم بالثقة بالنفس عند اتخاذ قرارات تعود بالنفع على الشركة .

٩- أطلب من العاملين رفع مقترحاتهم حول كيفية زيادة الأنتاجية . ثم خصص مكافأة لأصحاب الأفكار الجيدة .

١٠- ساعد الموظفين ومرءوسهم بتزويدهم بالوسائل اللازمة التي تعينهم على تحسن الأداء . مثلا أمنحهم فرصة للاشتراك في الندوات والحلقات الدراسية للتدريب . أو زودهم بالكتب وشرائط الفيديو المناسبة



لماذا لا يفعل العملاء ما تود منهم أن يفعلوه

إن البيع من أجل كسب قوت يومك يعد واحدا من آخر المهن المثيرة التي لا تزال باقية إلى الآن في مجتمعنا المعاصر . وهي تحوي عناصر لا توجد عادة إلا في المغامرات : التخطيط ، التنظيم ، وتدريب الأفراد استعدادا لتلك اللحظات الحرجة التي تتجلى فيها الحقيقة عندما يتوقف النجاح على القيام بالشيء الصحيح في الوقت المناسب وكما انه لا يمكن لكل امرئ أن يصير مستكشفا ناجحا أو متسلق جبال ، فان الشيء نفسه ينطبق على أفراد المبيعات . فالبيع الناجح يتطلب العمل بعقلية المحترفين، والدراسة، والانضباط الذاتي، وكثيرا من العمل الشاق.

وبعد أن أمضيت عشرين عاما في بيع المنتجات ، فان أكثر تعريفات البيع عملية والتي توصلت إليها هو الآتي (البيع هو فن إدارة عملية الشراء) وهذا معناه أن مندوبي المبيعات يقومون بأمور البيع فيقوم المشترون بالتالي بأمور الشراء . قد يبدوا الأمر بسيطا ، غير أن التأثير الرهيب حقا لهذا التعريف يكمن في أنه لما كان العملاء هم وحدهم الذين يقومون بأمور الشراء ، فان هدف كل زيارة بيع يتمثل في وصف ما يتعين على كل عميل أن يفعله ، وليس ما يجب على مندوب المبيعات أن يصنعه.

وبدون إجراء يتخذه العميل ويكون قابلا للقياس يتخذونه هدفا لهم ، فان مندوبي البيع يضعون أهداف تصف ما سيفعلونه هم ، مثل (سوف أبين) أو سوف أشرح) و (سوف أتعرف على) غير أنه لكي يدير عملية البيع ، ينبغي على مندوب المبيعات أن يضع أهدافا تصف ما سيفعله العميل . ويكون تركيزه منصبا على إجراءات الشراء ، وليس البيع . فالبيع هو فن إدارة عملية الشراء : إنني أقوم بمهام محددة وضرورية في موضوع البيع بهدف حمل العميل على القيام بأمور محددة وضرورية للشراء

ان مندوب المبيعات صاحب الأداء الرفيع يتبع مبدأ (البيع هو فن إدارة عملية الشراء) بان يحدد لنفسه هدفا معينا قابلا للقياس يتمثل في إجراء لا بد وأن يتخذه العميل بعد كل زيارة من زيارات العمل . فعلى سبيل المثال :

الزيارة ١ : سوف يصف العميل الاحتياجات التشخيصية لشركته ، ويحدد صانع القرار في مسألة مشتريات المعدات ، ويشير إلى وضع الميزانية ، ويحدد لي موعدا لكي أشرح فيه إمكانيات الجهاز الذي أبيعه

الزيارة ٢ : سوف يستعمل المستخدمون المرتقبون في شركة العميل جهازي في الشرح ويصرحون باحتياجهم / رغبتهم في امتلاك جهازي ، وسوف يخبرني متخذ القرار بالكمية المتوقع شراؤها وبالتاريخ المتوقع للشراء .

الزيارة ٣ : سوف يوقع العميل على استمارة الطلبية ويسلمني طلبيه شراء موضحا بها الكمية المطلوبة من جهازنا .

في هذا المثال ، علم مندوب المبيعات صاحب الأداء الرفيع على وجه الدقة ما يريد من العميل أن يفعله مع كل زيارة من الزيارات المبيعات . لقد كانت لديه إستراتيجية بيع متعددة الزيارات استخدمها في إدارة عملية التقدم الذي تحرزه صفقة البيع . وكان أمامه هدف إجمالي للمبيعات يشير إلى ما يود من العميل فعله عقب كل زيارة بيع . ولقد علم إلى أين هو متجه ومالذي يجب عليه عمله حتى يصل إلى ذلك الهدف . وهكذا تمكن من قياس مدى ما أحرزه طوال الطريق ليعرف إن كان سيفوز بالبيع أم سيخسره



مهارات بائع



إن المهارات التي يتمتع بها البائع وقدرته على استثمارها في تقديم عروضه البيعية هي المدخل الذي يمكن من خلاله إتمام الصفقة البيعية.

استعراض ٤ مهارات بيع أساسية، إذا استطاع البائع أن يكتسبها وينميها كانت له السلاح الذي يمكن به استمالة عملائه المستهدفين لعقد الصفقة البيعية. والمهارات الأربع هي:

- القدرة على تغيير مواقف العملاء.
- التعرف على مؤشرات الشراء.
- التعامل مع اعتراضات العملاء.
- القدرة على إتمام الصفقة Closing.

١ - القدرة على تغيير مواقف العملاء:
غالبا ما يواجَه البائع من قِبل العميل المستهدف بالرفض أو الشك والتردد؛ لعدم الشعور بالثقة التامة عن صحة ما يتحدث به البائع عن المنتج الذي يكون بصدد عرضه وترويجه. وهذا شعور طبيعي وتلقائي وسيبقى كذلك إلا إذا استطاع البائع أن يغير مواقف الرفض التي تستقر داخل العميل إلى مواقف قبول تقوده إلى الثقة بالمنتج، ومن ثم يمكن شراؤه واقتناؤه.

إن هذه العملية التي يمكن للبائع من خلالها أن يقوم بتحويل المواقف السلبية للعملاء المستهدفين إلى مواقف إيجابية تنتهي بهم إلى الشراء، وإتمام الصفقة تمثل المهارة الأساسية الأولى للبائع التي يمكنه أن يؤديها من خلال قدرته على استهواء العميل؛ وذلك بالتحدث عن اهتماماته، وإشعاره بأنه يقوم على تلبية احتياجاته وقدرته على عرض وتقديم المنافع والمزايا في المنتج الذي يروجه، والأدلة التي تؤكد وتدعم ذلك. فمجرد شعور العميل بأن المنتج يلبي احتياجاته سيبدأ تلقائيا بتغيير مواقف الشك والتردد إلى يقين وثقة.. ومن ثم اتخاذ قرار الشراء.

٢- مهارة التعرف على مؤشرات الشراء:
تعكس هذه المهارة الهامة حدس البائع وقدرته على التعرف على ما قد يبدر من العميل من قول أو تصرف يعطي إشارات تبين رغبته في شراء المنتج الذي يعرض عليه؛ فقد تكون مؤشرات الشراء واضحة من خلال حديثه أو من خلال أسئلته أو من خلال اهتمامه وطريقة إقباله وإيماءاته...

٣- مهارة التعامل مع اعتراضات العملاء:
تستدعي هذه المهارة من البائع ضرورة التعامل مع اعتراضات العملاء، ومعالجة مواقف الاعتراض التي قد يُبدونها أثناء العرض البيعي بإيجابية وأريحية تامة.بل يجب على البائعين دائمًا تصحيح نظرتهم إلى الاعتراضات؛ فكثيرا ما يكون الاعتراض شكليًّا، وما هو إلا صورة من صور مؤشرات الشراء لدى العميل؛ فقد يمكن لهم الانطلاق منها، وإيجاد فرص بيعية يقومون من خلالها بعقد الصفقات.

٤- مهارة إتمام الصفقة Closing:
تعتبر هذه المهارة صلب وجوهر العملية البيعية؛ لأنها تعكس أهمية الدور المنوط بالبائع في إتمام عقد الصفقة (Closing)؛ إذ لا يعقل أن يتمتع البائع بكل المهارات، ويفتقد إلى هذه المهارة التي من خلالها يختم العملية البيعية بنجاح، ويعقد الصفقة. فكثيرا ما يبرع البائعون في تقديم عروضهم البيعية، إلا أن كثيرًا منهم قد يفشلون في إبرام الصفقة مع العميل. وفي هذه الحال لا يكون النشاط الذي قام به البائع إلا كالذي يدور في حلقة مفرغة؛ فالعبرة ليست بالعروض والتفنن بها بل العبرة بالنتائج والأهداف المتوخاة من الصفقات التي يرجى تحقيقها

كيف تقول كلمة لا في عالم المبيعات ؟



::محمد رشيد::

فمما يعد من السذاجة أن يظن الدارس لفن البيع أنه لا يواجه من المواقف مع الخدمة الجيدة للعملاء التي يضطر أن يقول فيها (لا) ، فهناك قطعا مواقف يضطر البائع الصادق أن يقول فيها هذه الكلمة .

ونحن من خلال هذه المقالة نتعرف على الظروف التي تجبر المتعامل أن يقول (لا) ، متعرضين للمعنى الحقيقي الذي قد تؤدي إليه (نعم) أو (لا) ، و من ثمّ نذكر الطرق التي من خلالها يمكن تجاوز مخاطر هذه الكلمة (لا) .

أولا: الظروف التي تجبر على قول (لا)

أ - القوانين و النظم العامة للدولة

فقد تكون هناك قوانين و نظم مفروضة على هذا النوع من النشاط

ب - سياسات وإجراءات الشركة

فتفرض الشركة قيودا معينة لممارسة العمل

ج - نفاد المخزون

الصنف الذي يطلبه العميل غير متوفر حاليا في المحل

د - طلب ما يستحيل تحقيقه

أحيانا قد يطلب العميل شيئا يصعب تحقيقه

ثانيا: المعنى الحقيقي لنعم أو لا

إن كلمة (نعم) التي تنطق بها للعميل ، نعم هي من مؤديات رضاه ، و لكنها لا يلزم منها رضاء العميل ، لأن الإحساس الإيجابي لا يتأتى فقط من تلبية الطلب ، و إنما كذلك من الكيفية التي تلقاه بها .

كذلك كلمة (لا) التي قد تضطر لقولها للعميل ، نعم قد تكون من أسباب سخط العميل ، و لكنها كذلك لا يلزم منها سخطه ، فقد يرضى العميل لتلقيه خدمة جيدة .

ثالثا: الطرق التي يتجاوز من خلالها مخاطر كلمة (لا)

يجب عليك كبائع تبغي رضاء عملائك أن توصل كلمة (لا) - إن اضطررت إليها - إلى عملائك وكأنك تقول (نعم)

يمكنك أن تتعاطف معه ، و تقدم له الخيارات و البدائل ، إياك أن تعطي له كلمة (لا) جافة من المشاعر و تقديم الحلول .

يمكنك مثلا أن تقول له : يمكنني القيام بكذا و كذا

ثم توسع له الدائرة أكثر فتقول : و يمكنكم أن تقوموا بكذا و كذا

وبهذا تكون قد أغرقت العميل بالخيارات والبدائل مع كثير تعاطف منك تجاهه ، و سترى كيف أنه قد نسي كلمة (لا) وبدأ يتصرف على أنك قد قلت له (نعم) بل و وفرت له الخيارات التي ما كان يتوقعها .

اقتنصها فهي مهارة مثمرة .

انواع العملاء وكيفية التعامل معهم

أحبك الناس ، فسيشعرون بالراحة و التلقائية عند تواجدهم معك وبالتالي سيعطونك كل اهتمامهم ويرحبون بك في عالمهم الخاص . إن كسب حب الناس يعتمد على الطريقة التي تتصرف بها والمشاعر التي تثيرها في الشخص الذي تتعامل معه .

لكل شخص نظام تمثيلي خاص وباكتشاف هذا النظام تستطيع التعرف على الطريقة التي يفسر بها الشخص عالمه الخارجي ، وبالتالي يمكننا من خلال هذا النظام التمثيلي أن نخلق نوع من الالفهه .

التآلف هو فن اكتساب تأييد الآخرين ودعمهم والالتقاء بهم عند المستوى الخاص بهم فتستخدم لغتهم حتى تجعلهم يفعلون ما نريد منهم أن يفعلوه. أنه ببساطة استراتيجيه لتحقيق اتصال ناجح وهو حجر الزاوية التي نبني عليه قدرتنا على التأثير في الآخرين

ويمكن ذلك من خلال فهم النظم التمثيلية التالية :

١) النظام التمثيلي البصري .
٢) النظام التمثيلي السمعي .
٣) النظام التمثيلي الحسي .

ولإتقان فن البيع والتسويق وكسب قدره عظيمه على الإقناع والمحافظة على العملاء يجب أن تمتلك مهارات الاتصال الفعال ومعرفة كيفية التوافق مع النظام التمثيلي للعميل وان تجعله يشعر بالراحة و الالفه وكسب تأييده وبالتالي قيادته لاتخاذ خطوات ايجابيه نحو قرار الشراء .

أولا : صفات العميل ذو النظام البصري :

العميل ذو النظام التمثيلي البصري يتنفس بشكل سريع وقصير من الحلق ونبرة الصوت سريعة وعالية ويستخدم جمل وكلمات قصيرة تعبر جميعها عن فكرة الصور والألوان دائم الحركة يتميز بالنشاط والحيوية ويتخذ قراراته على أساس ما يراه أو يتخيله عن المنتج .

اللغة:

يمكن الاستدلال على العميل ذو النظام التمثيلية البصري من خلال الكلمات التي يستخدمها أثناء عملية البيع مثل (شايف - أنظر - واضح - شاهد - تخيل - شفاف - مشرق - داكن - لمعان)

تلميحات وضع الجسم :

١) يقف مائلا للخلف والرأس والأكتاف إلى أعلى .
٢) الإيماءات وحركة اليدين فوق مستوى العين.
٣) حركة العينين بالنظر إلى الأعلى .

السمات والخصائص:

١) يهتم بشكل المنتج وألوانه وحجمه .
٢) يهتم في العرض بتزويده بالصور وكتلوجات المنتج .
٣) ينظر إليك جيداً ليسمعك عند تقديم وعرض المنتج.
٤) يقاطع كثيرا .
٥) يتحدث بشكل سريع عن المنتج في جمل وكلمات قصيرة وسريعة.
٦) يمل من العروض الطويلة .
٧) لدية القدرة على قراءة نشرات وكتيبات المنتج بشكل سريع .

العبارات:

من العبارات التي يستخدمها العميل ذو النظام التمثلي البصري :

١) واضح أن المنتج جيد.
٢) أريد شفافية في الأسعار .
٣) فكرتك شكلها رائع .
٤) شايف وجه نظري .
٥) أريد أن أرى المنتج بعيني.
٦) فكرة المشروع غير واضحة .
٧) أريد أن أتخيل شكل المشروع قي المستقبل.
٨) رؤيتي مشرقه عن المشروع .

كيفية التعامل مع العميل ذو النظام البصري :

١) الوقوف أو الجلوس أمام العميل مستقيم , والرأس والأكتاف للاعلى .
٢) مطابقة العميل في سرعة وقصر أنفاسه وسرعة إيقاع صوته, يثير ذلك حماس العميل البصري للحديث وبالتالي معرفة طلبات ورغبات العميل .
٣) مطابقة العميل في سرعه حركة جسم بحيث تكون حركة اليدين الإيماءات وكذلك النظر للاعلي . يثير ذلك اهتمام العميل ويشعره باهتمامك ويدفعهم لاتخاذ خطوات أكثر ايجابيه نحو قرار الشراء.
٤) استخدام كلمات مثل: (زاهي - لامع - واضح - صافي - ألوان - شفاف - مشرق)
٥) ادع العميل أن يشاهد خصائص ومزايا المنتج (الأحجام, الألوان, الأشكال) يزيد ذلك من قناعة العميل بالمنتج .
٦) زود العميل بصور ونشرات ملونه عن المنتج يساعده ذلك في التذكر واتخاذ خطوات ايجابيه نحو قرار الشراء .
٧) اسمح للعميل بالمقاطعة وإبداء رأيه .
٨) اختصر العرض الطويل للمنتج في جمل قصيرة وسريعة.

ثانيا : صفات العميل ذو النظام السمعي :

العميل ذو النظام السمعي يتنفس بعمق من الصدر بشكل موزون , طبقات ونبرة صوته متموجة بحيث يكون صوته مؤثراً ويرغب في سماع الأشياء أكثر من رؤيتها , ويتخذ قرار الشراء على أساس ما يسمعه عن المنتج .

اللغة:

يمكن الاستدلال على العميل ذو النظام التمثيلي السمعي من خلال الكلمات التي يستخدمها إثناء عملية الشراء مثل (اسمع - أنصت - كلام - همس- صمت - صراخ - نغمة - نبرة)

تلميحات وضع الجسم :

١) الوقفة مائل للإمام والرأس يميل لأحد الجانبين والأكتاف معتدلة .
٢) الإيماءات وحركة اليدين على مستوى الأفق .
٣) حركة العينين ينظر على مستوى الأفق .

السمات والخصائص:

١) يهتم بسماع فوائد المنتج وتجارب الآخرين

عنه . ويساعده مدح المنتج بقوة لاتخاذ قرار الشراء .

٢) يهتم بسماع عرض المنتج جيداً ويتذكر بسهولة ما تم سماعه .

٣) أحيانا يفضل أن لا يراك إثناء سماعه لعرض المنتج .

٤) يستفسر عن المنتج بجمل وكلمات صغيرة مع نغمات وإيقاعات مميزة .

٥) اجتماعي ومحبوب نتيجة لاستماعه بإنصات للآخرين .

٦) يهتم بسماع صوت المنتج (المكائن - الأجهزة- السيارات الخ ,,,,) .

٧) يتحدث مع ذاته ويساعده ذلك في اتخاذ قرار الشراء .

٨) يأخذ وقتا في الكلام والتفكير والحكم , لاتخاذ قرار الشراء باتزان.

٩) من المناسب ان تذكر له تجارب الاخرين ويسمع ارائهم .

العبارات:

١) سمعت أن المنتج جيد .

٢) أريد أن تقول لي رأيك في المنتج .

٣) صوت التشغيل هادي .

٤) أريد أن تخبرني عن أخر العروض .

٥) أريد أن تذكر لي ميزات وفوائد المنتج .

٦) كلي أذن صاغية .

٧) ازعجتنى أخبار المشروع .

٨) كلمني عن المشروع .

كيفية التعامل مع العميل ذو النظام البصري

١) الوقوف أو الجلوس مائل للأمام , والرأس يميل لأحد الجانبين (باتجاه العميل) والأكتاف معتدلة .

٢) مطابقة العميل في التنفس من الصدر , ونبرة وطبقات الصوت متموجة وموزونة .

٣) مطابقة العميل في التوازن في حركة الجسم الإيماءات وحركة اليدين وكذلك حركة العينين بحيث تكون على مستوى الأفق .

٤) استخدام كلمات مثل (صوت , حديث , موسيقى , نغم , تغريد , أسمعك , هدوء ,) .

٥) حدث العميل عن فوائد المنتج بأسلوب تحليلي و منطقي , واذكر له تجارب الآخرين عنه. ويساعده مدح المنتج بقوة لاتخاذ قرار الشراء .

٦) ادع العميل لسماع صوت المنتج (المحركات , السيارات , الأجهزة الخ ,,,) يساعده ذلك في اتخاذ خطوات ايجابيه نحو اتخاذ قرار الشراء

٧) التروي في الكلام مع العميل , أعطه وقتا للتفكير والحكم لاتخاذ قرار الشراء باتزان .

ثالثا : صفات العميل ذو النظام الحسي :

العميل الحسي يأخذ أنفاساً عميقه من جهة البطن ويكون صوته عميقاً وتعبر كلماته عن المشاعر والأحاسيس يتخذ قرار الشراء بناء على أحاسيسه .

اللغة:

يمكن الاستدلال على العميل ذو النظام التمثيلي الحسي من خلال الكلمات التي يستخدمها إثناء عملية الشراء مثل : (أحس - المس- خشن - ناعم - مريح - حار- بارد - سرور - زعلان - فرحان - معانة) .

تلميحات وضع الجسم :

١) يقف مائل أكثر للأمام والرأس والأكتاف إلى الأسفل .

٢) الإيماءات وحركة اليدين أسفل الرقبة .

٣) حركة العينين بالنظر إلى الأسفل .

السمات والخصائص:

١) يهتم بلمس المنتج بيده ويتحمس أكثر إذ أعطيته مجال للتجربة .

٢) يهتم بمدى الراحة والهدوء بمكان البيع .

٣) يحكم على المنتج من خلال أحاسيسه ومشاعره الداخلية .

٤) يتخذ قرار الشراء بناء على أحاسيسه ومشاعره الداخلي .

٥) يهتم بفوائد المنتج الحسية مثل (الراحة - السعادة - السرور) .

٦) يستفسر عن المنتج بصوت منخفض وبطيء .

٧) يهتم بالتقدير و بمشاعر وأحاسيس البائع نحوه واهتمامه به .

العبارات:

١) السعر غير مريح .

٢) إنا أحس بكلماتك .

٣) يسعدني أن أحصل على خصم عالي .

٤) يبدو أن هذا المنتج ممتع .

٥) أشعر بالاطمئنان لعرضك .

٦) أنا اشتم رائحة الخسارة .

٧) إحساسي يقول إن هذا المشروع ممتاز .

٨) أحاول أن المس فوائد المنتج .

كيفية التعامل مع العميل ذو النظام البصري

١. الوقوف و الجلوس أمام العميل مائل أكثر للأمام , والرأس والأكتاف للأسفل .

٢. مطابقة العميل في التنفس العميق من البطن , ونبرة الصوت منخفضة والإيقاع بطيء .

٣. مطابقة العميل في البطء في حركة الجسم , والإيماءات وحركة اليدين والنظر جميعها لأسفل الرقبة .

٤. استخدام كلمات مثل (مريح, هادى, ناعم, سرور, سعادة, فرح, حنان, لطيف).

٥. هيئ للعميل الراحة والهدوء بمكان البيع .

٦. امنح العميل بعض الوقت للحكم على المنتج بالرجوع إلى أحاسيسه ومشاعره الداخلية .

٧. اشعر العميل بالاهتمام و بتقديرك له شخصيا



مميزات الموظف المثالي

الموظف المثالي عملة نادرة في زمن تتقلب فيه الظروف والموازين فالإخلاص في العمل وتأديته على الوجه الأكمل لم يعد سمة الكثير من الموظفين الذين ينظرون الى الوظيفة نظرة روتينية طابعها الملل والكلل من أي مجهود لا يوازي ربع ما يتسلمه الموظف في آخر الشهر من مال.. وهذا سلوك ونظرة خاطئة تساهم في تعطل الأعمال وتأخيرها وتكدس المعاملات وتضرر أصحابها.



إن من أهم ميزات الموظف المثالي والناجح المواظبة على عمله بالحضور المبكر وعدم التأخر واختلاق الاعذار وتكرارها وكذلك التعامل مع الرؤساء والزملاء أياً كان مركزهم بطريقة مهذبة لبقة سمتها حسن التصرف وحسن المعاملة.

. كما أن الموظف المثالي والمميز لابد أن يتحلى بخلق حسن وروح طيبة وسعة بال أثناء مقابلة الراجعين وأن يحرص على تأدية عمله وإنجاز معاملاتهم في زمن قياسي دون تعطيل أو تأخير

- أن مظهر الموظف ورائحته لابد أن تكون طيبة فهو قدوة بحكم مركزه وبحكم مسؤوليته وغير ذلك فإن مكتب الموظف لابد أن يكون منظماً بعيداً عن تكدس المعاملات وبعيداً عن الفوضوية التي نراها دائماً وأبداً على مكاتب معظم الموظفين حيث الأوراق المتناثرة ما يتسبب في ضياع المعاملات وإهمالها.

-إن التفاهم بين الموظف والمدير والتناغم في طريقة العمل شرط أساسي لتواجد موظف مثالي ناجح قادر على إنجاز الأعمال المناطة به بكل همة واقتدار..

- أن من سمات الموظف الناجح هو محاولته تطوير نفسه بالدورات محاولة لاكتساب المزيد من الخبرات في مجال عمله.. فالزمن يتغير وحال الدنيا يتبدل.. وإذا لم يطور الموظف نفسه ويطلع على علوم المعرفة الجديدة فانه لن يستطيع مجاراة الناجحين وإتقان عمله على الوجه المطلوب.

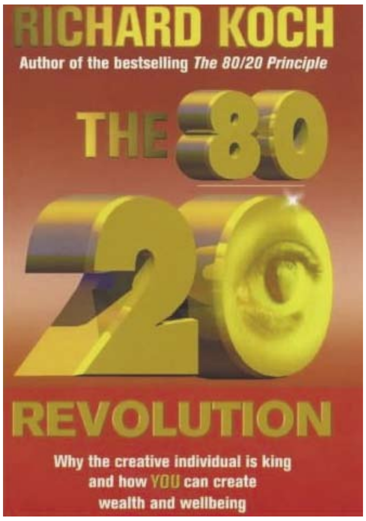
-مخافة الله كأول الشروط الأساسية التي يتطلب توفرها في الموظف المثالي وبوجود الوازع الديني فإننا نضمن موظفاً مثالياً أميناً ناجحاً لأن الموظف إذا وضع مخافة الله نصب عينيه فإن الاخلاص في العمل سيتوفر والنجاح سيتحقق بإذن الله.

لجانب آخر وهام لابد ان يتوفر في الموظف لكي يصبح مثالياً وناجحاً هو الحرص على سرية العمل ومصلحته بحيث يضعها فوق كل اعتبار.. فالعمل أمانة في المقام الأول.. والأمانة تتطلب الالتزام وتأدية الأمور على الوجه الأكمل بدون نقصان.

ويطالب المرونة والسماحة في العمل كشرط هام لابد من توفره في الموظف المثالي.. إضافة إلى ذلك ٬ تنتفي من الموظف إذا كان حريصا الوقيعة بين زملائه بحيث يحرص فقط على علاقته بالمدير وينقل له بطرق خبيثة وملتوية ومبالغ فيها ما يقوله زملاؤه في العمل وهو يهدف بهذا الأسلوب الملتوي إلى توثيق علاقته بالمدير بعيداً عن اصول الذوق والأدب.

-وأخيراً إن إتقان أداء العمل بطرق التقنية الحديثة شرط أساسي وهام ليكون الموظف ناجحاً.. فالمثالية لاتكفي ليتحقق النجاح بالعمل مالم يكن مصاحباً لها قدرة وعطاء متميز حديث يقدم كل جديد ومفيد للعمل وطريقته التي اختلفت عن السابق كثيراً

مبدأ... 20/80



::محمد با قلاقل::

مرحبا بك في عالم ٢٠/٨٠

ظل قانون بارتو حول هذا المبدأ يجثم زمنا طويلا علىٍ صدر الساحه الاقتصادية كحجر عثرة على الطريق, كان يبدو قانوناً بدون اي نظرية وبالتالي فهو غير مبرر ....

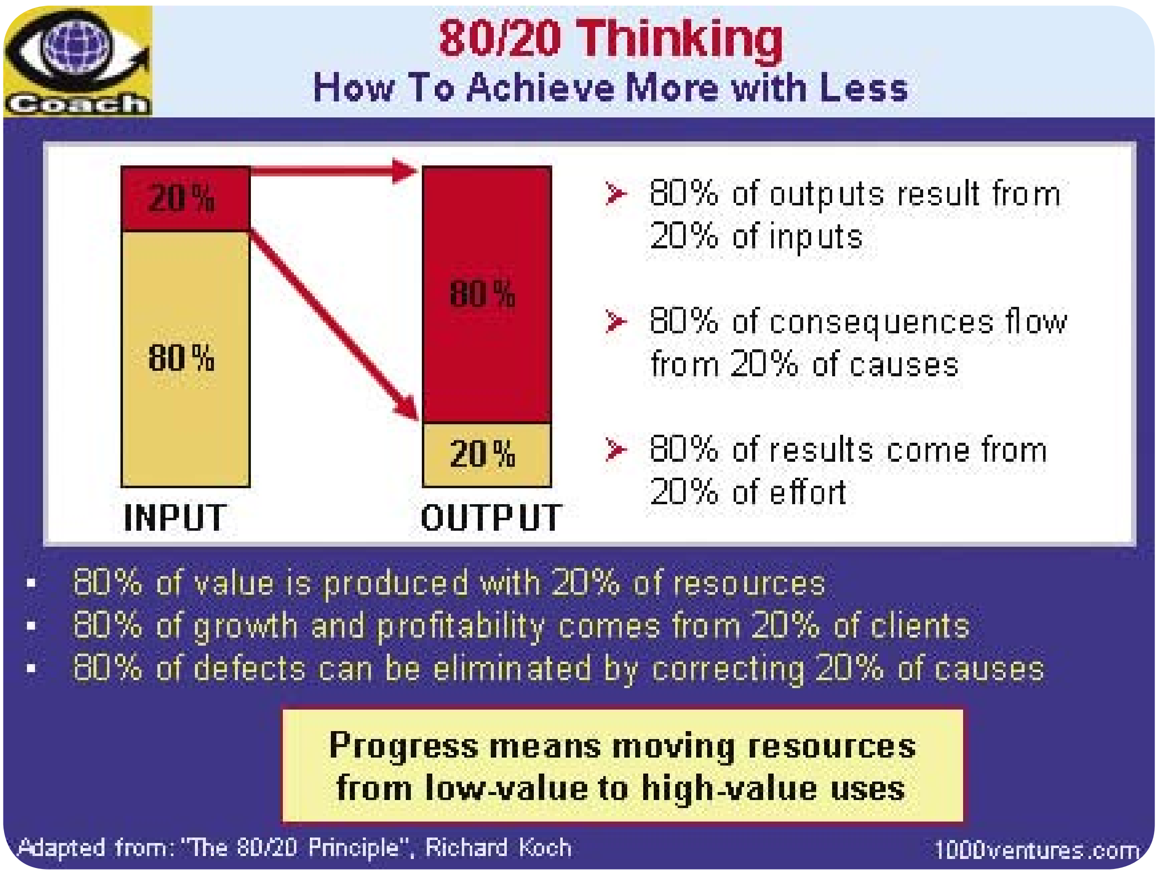
ولكن ماذا يعني مبدأ ٢٠/٨٠ ؟

يفترض مبدأ ٢٠/٨٠ ان اعظم النتائج والعوائد تنبع من عدد ضئيل من الاسباب والمعطيات والجهد.
نظرياً ان ٨٠٪ من الانجاز ياتي من ٢٠٪ من الوقت المبذول

وبالتالي ان اربعه اخماس الوقت يذهب هباءً على عكس المتوقع.
لذا يفترض مبدأ ٢٠/٨٠ وجود ميزان مختل يحكم العلاقه بين الاسباب والنتائج والمعطيات والمخرجات والجهد العائد.
في مجال الاعمال هناك العديد من الامثلة التي تبرهن صحه هذا المبدأ, اذ تحقق ان ٢٠٪ من المنتجات في الغالب تمثل ٨٠٪ من العائد المادي وكذلك نسبة ٢٠٪ من العملاء يدرون دخل على الشركات بما يعادل ٨٠٪ من الدخل الكامل.
اما على مستوى المجتمع ككل نجد ان ٢٠٪ من المجرمين وراء ٨٠٪ من حجم الجرائم و ٢٠٪ من السائقين وراء ٨٠٪ من الحوادث كتكلفه كليه.
أما نظام الاحتراق الداخلي للمحرك فهو يسهم بشكل فعال في اثبات هذا المبدأ اذ تفقد ٨٠٪ من الطاقه في الاحتراق حتى لا يصل الى الاطارات المحركه سوى ٢٠٪ فقط من هذه الطاقه الناجمه من الــ ٢٠٪ من ١٠٠٪.

وهناك سبيلان لمثل هذا الانجاز من مبدأ ٢٠/٨٠
اولهما إعادة توظيف الموارد وتحويلها الى موارد منتجه وهو السر الذي طبقه اصحاب الاعمال على مدى العصور المختلفه, بمعنى ان تخلق لكل حالة ما يناسبها من موارد وان تعطي لكل شكل ما يلائمه ويناسبه تماما.
اما السبيل الثاني نحو التقدم فهي الطريقه التي يتبعها العلماء والاطباء والواعظون ومصممو برامج الكمبيوتر والمدربون والتي تحاول ان تحول الموارد غير المنتجه الى موارد فعاله في مكانها الحالي دون اعادة توظيف, اي احداث تحول في قدرة تلك الموارد الى الحد الذي تضاهي فيه مثيلاتها.

::: من كتاب: مبدأ ٢٠/٨٠ لــ ريتشار كوتش :::





إدارة كبار العملاء

الجزء الأول



سوف نتناول في هذا السلسلة من الدورات كيفية إدارة كبار العملاء (KEY ACCOUNT MANAGEMENT) لما للموضوع من أهمية لمعظم الشركات.

لنبدأ بتعريف من هو العميل الرئيسي (KEY ACCOUNT) ؟

- هو عميل مهم من حيث أنه يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها من حيث حجم المبيعات والربحية والانتشار.

س : من الذي يقوم بتحديد العميل الرئيسي ؟

ج : في النهاية مدير المبيعات هو المسئول عن هذا القرار مدعوماً بحقائق وأرقام عن هولاء العملاء

– مقاييس اختيار العميل الرئيسي :

١. قاعدة ٢٠ : ٨٠ ٢. فرص تنمية المبيعات ٣. حجم المبيعات الحالي ٤. نمو الطلب
٥. استعداد العميل للتطور والنمو والتجديد ٦. سمعة العميل ٧. قوة العميل المالية
٨. الرغبة في التعامل والالتزام الطويل الأجل ٩. حاجة العميل إلى زيادة حجم ومعدل الأصناف ١٠. حجم الاستثمار الذي ستتحمله المنشأة
١١. نسبة الربح الحالية التي تم تحقيقها مع العميل

المهام الرئيسية لمدير كبار العملاء:

١. تحقيق هدف (المبيعات، توزيع الأصناف، الربحية) عن طريق التحضير والتفاوض وتنفيذ الخطة السنوية لتنمية مبيعات كبار العملاء
٢. اختيار وتحديد كبار العملاء من إجمالي عملاء المؤسسة
٣. التخطيط ومراقبة تنفيذ العقود السنوية لكبار العملاء
٤. مساعدة مندوبي المبيعات في التنفيذ الفعلي للعقود التي تم تنفيذها وإبرامها مع كبار العملاء
٥. المراقبة الدورية والمستمرة لأنشطة المنافسين
٦. بناء علاقة قوية ومستمرة مع العملاء الرئيسيين للاستفادة من هذه العلاقة في تنمية المبيعات
٧. تطوير أنشطة ترويجية خاصة لكل عميل رئيسي
٨. الاستمرار في تطوير مهاراته التفاوضية كي يصبح مفاوض ناجح وقوي

المهارات المطلوبة في مدير كبار العملاء:

• المعرفة التامة بالسوق
• القدرة على قراءة وتحليل البيانات • التخطيط
• مهارات التفاوض • مهارات الاتصال
• التأثير وقوة الشخصية • مهارات التقديم والعرض
• القدرة على الابتكار والإبداع • القدرة على إدارة الموظفين
• بناء وقيادة فريق العمل • الدبلوماسية والتكتيك
• الحزم

الأمور التي يجب أن يعرفها مدير كبار العملاء عن (مؤسسته-عملائه-منافسيه) :

- المهمة الرئيسية والاستراتيجية للمنشأة
- المؤسسة والتنظيم الداخلي فيها - المنتجات والخدمات التي يقدمها
- شروط وقوانين وسياسات العمل - الخطط التسويقية
- استراتيجية التسعير

هيئ موظفيك للترقيـة



هل يوجد لدى موظفيك طموح الترقي إلى مواقع إدارية ؟ إذا كانت الإجابة فليزمك إعدادهم لتلك النقلة ،و تدريبهم على المهارات الضرورية للنجاح في تلك المواقع .

للقيام بذلك عليك تزويدهم بالنصائح التالية بهذا الشأن :

تطوع للمشاركة في المشاريع الخاصة :

قبل أن تترقى إلى مواقع أرفع ، ابحث عن فرص تتيح لك شحذ مهاراتك ، و إظهار خبراتك الإدارية بالانضمام إلى مجموعة عمل خاصة أو مشروع تخطيط ، كما أنك قد تتعرف من خلال هذه المشاريع على أشخاص جدد وأفكارجديدة تمكنك من تحقيق فهم أفضل للشركة مجال عملها .

تواصل مع المديرين الآخرين :

اسأل المدين الناجحين عن التحديات التي واجهوها عندما تمت ترقيتهم لأول مرة ، و كيف نجحوا في التغلب عليها ، ولا تحصر نفسك في دائرة المديرين داخل الشركة التي تعمل بها ، بل بادر بالخروج من نطاق شركتك لتكون صورة أكمل لما ينتظرك في المستقبل .

اتخذ من رئيسك الجديد مرشداً :

حين تتم ترقيتك ، اسأل رئيسك الجديد إن كان يمكنك الاعتماد عليه لتلقي النصح والإرشاد في المستقبل وتذكر أن لرئيسك مصحلة في مساعدتك على تحقيق النجاح لأن نجاحك سيحسن من صورته .

تبادل الخبرات مع المديرين الجدد الآخرين :

قم بصفة ودية بتكوين مجموعة من المديرين الجدد لتبادل الآراء حول الطرق التي تعينكم على أداء مهامكم ، لأنكم بذلك تستطيعون تعليم بعضكم البعض ، و التنبؤ بما يمكن توقعه في الأوضاع المختلفة ، و كيفية التعامل مع مجموعة متنوعة من التحديات .

احرص على تنمية مهاراتك الإدارية :

ابحث عن المحاضرات الإدارية والبرامج التدريبية التي تعينك على تطوير مهاراتك ، ولا تتراخى معتقداً أنك أصبحت تعرف كل شئ ، تشاور مع رئيسك الجديد ، ومع قسم شؤون العاملين وغيرهم من المديرين للتعرف على الدورات والبرامج المتاحة .

(المصدر : نشرة النخبة الإدارية العدد رقم : ١)

وظائف الادارة

::عيضه السيود::

فيما يلي سوف أقوم بشرح مبسط لوظائف الادارة الاربعة وهي : التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة
وفي البداية سوف نتحدث عن الوظيفتين الاوليين : التخطيط الاداري و التنظيم الاداري

أولا : التخطيط الاداري

١- مفهوم التخطيط:

التخطيط: هو التقرير سلفاً بما يجب عمله لتحقيق هدف معين.

وهو عمل يسبق التنفيذ. ويمثل إحدى وظائف المدير.

٢-عناصر التخطيط: Elements of Planning

- الأهداف - الاستراتيجيات - السياسات
- الإجراءات - القواعد - البرامج - الموازنات

٣- الحاجة للتخطيط :

تنشا الحاجة للتخطيط من عاملين :
- امتلاك المنظمات لمواد محدودة
- أن تكون المنظمة في بيئة معقدة ومنفردة

٤- أهمية التخطيط :

- يجنب المنظمة من المفاجآت.
- يحدد ويوضح أهداف المنظمة.
- يضمن الاستخدام الأمثل للموارد.
- يعتبر أساس لقياس مدى نجاح المنظمة في التطبيق.
- يقلل من اتخاذ قرارات اعتباطية وشخصية.
- يوفر الأمن النفسي للعاملين.
- أساس لبقية الوظائف.

٥- مراحل التخطيط:

هي عبارة عن سلسلة من الخطوات أو الطرق التي تتبع للقيام بعملية التخطيط ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:



مراحل التخطيط

الخطوة الاولى

أن نبدأ بدراسة العوامل المحيطة بالمنظمة مثل العوامل الاقتصادية ، والسياسية، والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية مثل نوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوع الآلات والمعدات

الخطوة الثانية

على ضوء تحديد ظروف البيئة نستطيع أن نحدد أهدافنا بشكل واضح مثل هدف تحقيق عائد على الاستثمار بواقع ١٠٪ في السنة، أو هدف زيادة عدد طلبة كلية الإدارة بنسبة ٥٪ عن السنة الماضية

الخطوة الثالثة

على ضوء تحديد الهدف نحدد البدائل التي من خلالها تستطيع تحقيق هذا الهدف فإذا كان هدفنا هو زيادة العائد على الاستثمار بواقع ١٠٪ فقد تكون البدائل أمامنا هي أن نتوسع في خط الإنتاج القائم أو نبني خطاً جديداً لمنتج جديد أو نستثمر المبلغ في شراء أسهم أو سندات من السوق المالية .. هكذا .

الخطوة الرابعة

بعد وضع عدد البدائل التي نسعى من خلالها إلى تحقيق الهدف نبدأ بتقييم كل بديل من خلال معرفة وتحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي (١٠٪ عائد) كلما كان مرغوباً به أكثر. أي أننا هنا نحاول تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف فإذا كان مثلاً بديل التوسع سيحقق الهدف بشكل أفضل فإننا نفضله على البديلين الآخرين وهما بناء خط جديد أو الاستثمار في السوق المالية.

الخطوة الخامسة

بعد الانتهاء من الخطو الرابعة المتمثلة في تقييم البدائل نبدأ بمرحلة الاختيار أي تحديد البديل الأفضل. وفي هذه الحالة فإن المنظمة تختار البديل الذي يحقق هدفها وينسجم مع سياساتها وتكون مخاطره قليلة.

الخطوة السادسة

في ضوء البديل الذي يتم اختياره يقوم المخطط بتحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ وتكون الأنشطة على شكل : سياسات ، إجراءات، قواعد، برامج، ميزانيات. يجب الالتزام بها حيث بدونها لا يمكن ضمان حسن التنفيذ.

٦- أنواع التخطيط:

تستخدم المنظمات أنواعاً مختلفة من التخطيط وفقاً لأغراضها المختلفة. ويمكن

تصنيف التخطيط وفقاً لذلك على ضوء عدة معايير أهمها:

(أ) التخطيط حسب مدى تأثيره ويشمل:

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

.هو التخطيط الذي يكون مهماً ويحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى ومن أمثلته ، التخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة.

التخطيط التكتيكي Tactical Planning .

وتمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ومن أمثلته تقدير حجم الطلب على سلعة معينة في السوق.

التخطيط التشغيلي Operational Planning

وتمارسه الإدارة الوسطى الدنيا وتأثيره متوسط المدى، ويوضح عادة التخطيط التكتيكي ومن أمثلته تحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد وقطع الغيار.

(ب) التخطيط حسب المدى الزمني

التخطيط طويل المدى Long - range Planning

وهو الذي يغطي فترة زمنية طويلة، ويمكن القول نسبياً أن الفترة خمس سنوات فما فوق هي فترة تخطيط طويل المدى.

التخطيط متوسط المدى Medium - range Planning

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة.. ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وتقل عن خمسة سنوات.

التخطيط قصير المدى Short - Term Planning

وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية تقل عن السنة.

(ج) التخطيط حسب الوظيفة Planning by Functions

تخطيط الإنتاج Production Planning

ويركز على المواضيع المتعلقة بالإنتاج مثل تدفق المواد الخام والعاملين في إدارة الإنتاج ومراقبة جودة الإنتاج.

تخطيط التسويق Marketing Planning

ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل تقييم المنتج، والتسويق والترويج، والتوزيع

التخطيط المالي Financial Planning

ويركز على القضايا المتعلقة بالجوانب المالية مثل كيفية الحصول على الأموال وكيفية إنفاقها .

تخطيط القوى العاملة Human - resources planning

ويركز على كل ما يتعلق بالقوى العاملة مثل : الاحتياجات ، والاستقطاب، والتدريب، والتطوير.. الخ.

تخطيط الشراء والتخزين Purchasing & storage planning

ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين، ظروف التخزين ... الخ

جدول يوضح أنواع التخطيط

الانواع المعيار

-تشغيلي تكتيكي استراتيجي حسب التأثير

-قصير المدى متوسط المدى طويل المدى حسب الزمن

تخطيط التسويق تخطيط الشراء والتخزين

تخطيط القوى العاملة التخطيط المالي

تخطيط الانتاج حسب الوظيفة

٧- التخطيط الجيد أو الفعال:

هناك صفات معينة تجعل من التخطيط تخطيطاً فعالاً إلى حد كبير ومن أهمها:

- أن يكون التخطيط مرناً ويتقبل الاستجابة لأي متغيرات.

- أن يتمتع بالواقعية فلا يبالغ في التقديرات ولا يتشائم أكثر من الحد المعقول.

-أن يكون واضحاً وبعيداً عن العموميات.

-أن يشمل كل جوانب المنظمة بمعنى أن يشمل الجوانب الإنتاجية والمالية.. الخ.

- أن يغطي فترة زمنية معقولة.

الخلاصة:

تم تناول موضوع التخطيط باعتباره الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، وعناصره، والحاجة إلى التخطيط المتمثلة في نقص الموارد وتعقد البيئة، ثم أهمية التخطيط.

كما استعرضنا مراحل التخطيط التي تتبلور في دراسة البيئة وتحديد الهدف، وتحديد البدائل وتقييم البديل واختيار البديل المناسب، ثم وضع وتطوير الخطط للبديل المناسب وهذه الخطط هي السياسات والإجراءات، القواعد، البرامج والموازنات التقديرية.

وأخيراً تم استعراض أنواع التخطيط حسب التأثير والزمن والوظيفة.

ثانياً : التنظيم الاداري

١- مفهوم التنظيم :

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية.

والتنظيم هنا يقصد به كل عمل يتم بموجبه تحديد أنشطة/ وظائف المنظمة كالوظيفة المالية والتسويقية وتحديد إداراتها (كالإدارة المالية وإدارة التسويق) ، وأقسامها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية، التفويض، والمركزية واللامركزية ، ونطاق الإشراف.. وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

٢- فوائد التنظيم:

لاشك أن للتنظيم فوائد متعددة يمكن توضيح أهمها في الآتي:

-توزيع الأعمال والأنشطة بشكل عملي.

-يقضي التنظيم على الازدواجية في الاختصاصات.

-يحدد التنظيم العلاقات بين العاملين بشكل واضح.

- يخلق التنظيم تنسيقاً واضحاً بين الأعمال.

٣- خطوات أو مراحل التنظيم:

بعد أن حددنا مفهومنا للتنظيم ووضحنا فوائده نأتي إلى نقطة أساسية ومهمة وهي كيفية القيام بعملية التنظيم ولتوضيح ذلك دعنا نتحدث بالشكل التالي:

لنفترض أن هناك شخصاً ما يمتلك رأس مال ويرغب في تكوين شركة (منظمة) لتصنيع أحد المنتجات، وطلب من أحد الخبراء الإداريين أن يعمل على وضع نظام إداري لهذه الشركة فما هي الخطوات التي سيتبعها هذا الخبير لوضع هذا النظام، دعنا نستعرض هذه الخطوات بشيء من الإيجاز كما يلي:

الخطوة الأولى

سيطلب الخبير من أصحاب الشركة المزمع إنشائها أن يحددوا له ما هي أهدافهم من إنشاء هذه الشركة من أجل تحديد نوع وعدد الوظائف (الأنشطة) التي يتطلبها تحقيق هذا الهدف، فإذا كان هدف المنشأة هو إنتاج سلعة لتسويقها في السوق المحلية مثلاً بفرض تحقيق هدف مرضي، فإن الخبير في هذه الحالة سيكون قد حدد بداية الطريق وسينتقل إلى الخطوة التالية لها.

الخطوة الثانية

سيعمل الخبير على إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي يتطلبها تحقيق الهدف المبين في النقطة (أ) ومن هذه النشاطات تصميم المنتج، اختيار التكنولوجيا الملائمة، تخطيط الإنتاج طويل المدى، تخطيط الإنتاج السنوي، جدولة الإنتاج، استلام المواد ، تخزين المواد، صرف المواد... الإعلان ، البيع الشخصي، توزيع المواد، تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، اختيار العاملين، وضع المرتبات، اتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل، وضع الموازنات، ومسك السجلات المحاسبية...... الخ.

الخطوة الثالثة

بعد أن ينتهي الخبير من إعداد كشف تفصيلي بجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق هدف المنشأة فإنه سيضع سؤالاً كبيراً وهو هل كل هذه الأنشطة المتنوعة يمكن لإدارة واحدة أو قسم واحد أن يقوم بها جميعاً؟ بالتأكيد فإن الجواب سيكون هو (لا) لأنه لا يعقل أن تقوم إدارة واحدة بجميع الأعمال المالية، والإنتاجية، والتسويقية.

وبالتالي فإن هذه الخطوة ستركز على تجميع

الأنشطة المتشابهة معاً ووضعها في وحدة إدارية واحدة.

ولكن السؤال الآن هو ما هو أساس التجميع لهذه الأنشطة هل التشابه في الوظيفة بمعنى أن النشاطات المالية تجمع معا أو التشابه في نوع المنتج بمعنى أن المنتجات المتشابهة توضع معاً.. الخ؟

للإجابة على هذا السؤال يمكن القول أن هناك أسس متعددة لتجميع الأنشطة (تكوين الإدارات) ومن أهم هذه الأسس:

(أ) التقسيم (التجميع) حسب الوظائف by functions

(ب) التقسيم (التجميع) حسب المنتج by product

(ج) التقسيم (التجميع) حسب العملاء. By customer

(د) التقسيم (التجميع) حسب المناطق الجغرافية by geographic area

(هـ) التقسيم (التجميع) حسب مرحلة الإنتاج by phase

وفيما يلي توضيح موجز لكل نوع من هذه الأنواع.

(أ) التقسيم على أساس الوظيفة:

ويعتبر أكثر شيوعاً وفيه يتم تجميع كافة الأنشطة المرتبطة بمجال معين في وحدة إدارية واحدة فنشاطات الإنتاج تجمع في إدارة واحدة ، والنشاطات المالية في إدارة واحدة ... الخ.

(ب) التقسيم حسب المنتج:

وهذا الأساس يقوم على تجميع الأنشطة المرتبطة بسلعة ما أو خط إنتاج معين في وحدة إدارية واحدة ويستخدم في المنشآت الكبيرة.

(ج) التقسيم على أساس العملاء:

ويستخدم عندما تتعامل المنظمة مع عدة أنواع من العملاء مثل الشباب والأطفال والنساء.

(د) التقسيم حسب المناطق الجغرافية:

ويستخدم في المنظمات التي يشمل نشاطها مناطق جغرافية متعددة سواءً محلية أو دولية.

(هـ)التقسيم على أساس الإنتاج (العمليات)

وهنا يتم التقسيم إلى إدارات طبقاً لمراحل العمليات الصناعية المستخدمة في التصنيع

الخطوة الرابعة

تحديد العلاقات التنظيمية

بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لابد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحديد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً.

وهذه العلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها:

السلطة - المسئولية - التفويض - المركزية واللامركزية - نطاق الإشراف - اللجان

وفيما يلي توضيح سريع لهذه المفاهيم

- السلطة Authority

هي الحق (Right) القانوني (الشرعي) في إصدار الأوامر للآخرين للقيام بعمل معين وهناك أربعة أنواع من السلطات:

- السلطة التنفيذية lime - Authority

هي السلطة التي لها الحق في إصدار الأوامر. ولا يجوز رفضها وأوامرها لا تقتصر على مجال متخصص معين (كما هو في السلطة الوظيفية) ولكن يشمل كل المجالات.

- السلطة الاستشارية Staff Authority

هي الحق في تقديم النصح والاستشارة لأصحاب السلطة التنفيذية وتكون غير ملزمة التنفيذ من قبل الآخرين.

- السلطة الوظيفية (التخصصية) Functional Authority

هي السلطة التي يستمدها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى ليس بحكم كونه رئيساً عليها - كما هو في السلطة التنفيذية - ولكن بحكم الخدمات التخصصية التي يقدمها لها.

- سلطة اللجان: Committe Authority

وهي السلطة التي تمارس من قبل اللجان وقد تكون اللجان تنفيذية أو استشارية:

- المسئولية Responsibility

هي التزام الفرد بتنفيذ الواجبات والأعمال التي تعهد إليه من سلطة أعلى.

- تفويض السلطة Delegation

هي عملية بموجبها يتم منح السلطة من الرئيس إلى المرؤوس لأداء عمل معين.

- المركزية واللامركزية & Centralization decentralization

المركزية: هي حصر حق اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي. أي تركز السلطة في الإدارة العليا.

اللامركزية: هي عبارة عن نقل حق اتخاذ القرار للمستويات التنظيمية الأخرى (الأدنى) أو الفروع بموجب قواعد تشريعية.

وتختلف اللامركزية عن التفويض في أن اللامركزية تتم بموجب قواعد تشريعية وليست منحة كما هو الحال في التفويض. كما أن المفوض يبقى مسئولاً عن نتائج الأعمال التي فوضها.

- نطاق الإشراف Span of management

يقصد به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم إداري واحد ويخضعون لسلطته.

- اللجان Committees

عبارة عن مجموعة من الأفراد المعينين أو المنتخبين يعهد إليهم كجماعة بمسئولية القيام بعمل معين وقد تكون اللجنة تنفيذية أو استشارية.

الخطوة الخامسة

تحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية

بعد إنشاء الوحدات الإدارية في المنظمة كالإدارة المالية، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق، وإدارة الموارد البشرية، لابد من إيجاد التنسيق بينها من خلال إيجاد شبكة اتصالات رسمية بينهم تسمح بتبادل البيانات والمعلومات بانسياب ويسر.

الخطوة السادسة

اختيار وتنمية العناصر البشرية من أجل تنفيذ مهام الوحدات الإدارية

بعد الانتهاء من عملية تصميم الهيكل التنظيمي تبدأ عملية اختيار الأفراد لشغل الوظائف الموجودة في الهيكل، ولابد أن يكون الاختيار قائم على مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

الخطوة السابعة

رسم الهيكل التنظيمي على شكل مخطط يطلق عليه (الخريطة التنظيمية)

والخريطة التنظيمية توضح حجم الهيكل التنظيمي (التنظيم) ، والتبعية، ونطاق الإشراف لكل شخص وعدد المستويات الإدارية. وتُعطي فكرة عن المناصب المختلفة.

وقد تبين الخريطة خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل وقد تكون الخريطة من اليمن إلى اليسار

وقد تكون دائرية

الخطوة الثامنة

إعداد الدليل التنظيمي

في هذه المرحلة يعمل الخبير على إعداد ما يسمى بالدليل التنظيمي وهو عبارة عن ملخص في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة ، عنوانها، أهدافها، سياساتها، هيكلها التنظيمي بتقسيماته الرئيسية والفرعية، وإجراءاتها... الخ.

الخطوة التاسعة

تتمثل في ضرورة مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم ومستمر وإدخال التعديلات المناسبة عليه عند الحاجة لذلك حتى يلبي أي متغيرات مطلوبة.

والشكل التالي يوضح جميع هذه الخطوات التي سبق عرضها

الخلاصة:

تناولنا التنظيم الذي يمثل الوظيفة الثانية للإدارة والذي يقصد به تحديد أنشطة المنظمة وأقسامها، وإداراتها ولجانها، وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد السلطة والمسئولية والتفويض .. الخ، وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

ثم أشرنا إلى فوائد التنظيم وناقشنا خطوات ومراحل التنظيم التي تبدأ بتحديد الهدف وإعداد قوائم بالنشاطات، وتجميع الأنشطة المتشابهة في وحدت إدارية وتحديد العلاقات التنظيمية ، وتحديد العلاقات بين الإدارات المختلفة، وتعيين العنصر البشري، ورسم الهيكل التنظيمي في شكل خريطة ، وإعداد الدليل التنظيمي وأخيراً إدخال أي تعديلات قد يحتاجها التنظيم.

إدارة بلا أوراق

منذ زمن ليس بالبعيد كان من الطبيعي أن ترى الموظف أو المدير أمامه تلال من الأوراق والملفات، وكان الموظف أو المدير يتباهى بوجوده بين تلال الورق؛ فهذا مؤشر لحجم العمل الذي ينهض به والمسؤوليات التي يتحملها في العمل؛ فالمكتب الفارغ من الأوراق يعني أن صاحبه يعيش حياة وظيفية مرفهة إلى أبعد الحدود.

بالفعل.. لم يكن هناك بديل لاستخدام الأوراق في العمل. وقد أظهرت الدراسات أن العاملين في المكاتب في كل أنحاء العالم يستهلكون نحو ١٥ مليون ميل كل يوم من الورق. ويقضي الموظف في المتوسط ٥٠٪ من حياته المكتبية وهو يحاول السيطرة على الورق. ويحتفظ الموظف في المتوسط بنحو ١٨٠٠٠ ورقة. أما الوقت الذي يقضيه الموظف الذي يعمل على مكتب مبعثر وهو يبحث عن وثائق وأوراق فقدها فيصل إلى ٧٪ من وقته. ولكن تغير الحال وظهرت تكنولوجيا الحاسبات لتشكل نقطة تحول في مجال العمل. ويبدأ الحاسب الآلي ومرفقاته في احتلال مساحة كبيرة من المكتب على حساب الملفات والأوراق؛ ومن ثم أصبح ليس من الطبيعي أو المنطقي أن ترى تلال الأوراق وهي مكدسة على مكتب موظف أو مدير. وبعد أن كانت الأوراق المكدسة مؤشراً لحجم المسؤوليات التي تقع على عاتق الموظف أو المدير أصبح تكدس الأوراق مؤشراً لعدم كفاءة الموظف أو المدير، وكذلك عدم قدرته على التفاعل مع مخرجات التكنولوجيا. وللأسف الشديد ما زالت الأوراق مكدسة على كثير من المكاتب. قد نرى الحاسب بالفعل على كثير من المكاتب في مؤسساتنا، ولكن يبدو أنه غير مستثمر إلى حد كبير، وأنه يستخدم بنصف طاقاته وإمكانياته. وبالطبع تتحمل الإدارة الجزء الأكبر من المسؤولية في هذا المجال؛ لأنها لا تدرك كيف تستثمر إمكانيات التكنولوجيا بشكل جيد؛ ومن ثم فهي غير قادرة على ترويج هذا المفهوم بين موظفيها.

الآن أصبحت الفرصة متاحة بدرجة كبيرة لممارسة المهام الإدارية بلا أوراق؛ اعتماداً على استخدام شبكة الإنترانت الداخلية والإنترنت؛ فالتكنولوجيا والحاسبات الآلية من المفترض أن تكون وسيلة فعالة وكافية لتداول التقارير والمستندات والمكاتبات بين المدير والموظف. وهي أيضاً من الممكن أن تكون وسيلة اتصال فعالة بين المؤسسة وبين عملائها أو بين المؤسسة ومورديها.

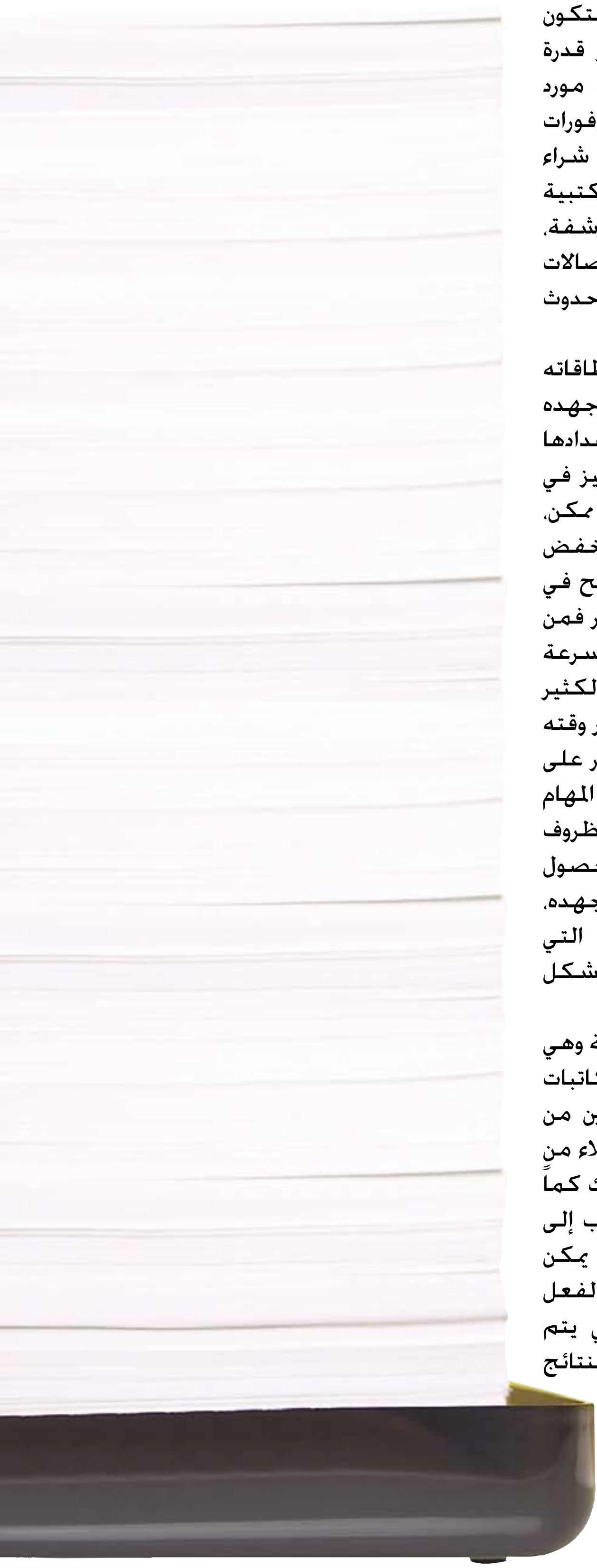
تفعيل هذا التصور في ممارسة العمل الإداري والتنفيذي سيحقق منافع عظيمة لجميع الأطراف؛ فنظام العمل في الشركة سيصبح أكثر مرونة وانسيابية، وكفاءة الأداء والمخرجات سترتفع بشكل واضح، والصورة الذهنية التي يكونها العملاء عن المؤسسة ستكون مميزة للغاية. وستصبح الشركة أكثر قدرة على استثمار مواردها، وبصفة خاصة مورد الوقت. وبالتأكيد ستحقق الشركة وفورات كبيرة في حجم الأموال المنفقة على شراء الأوراق والملفات واستخدام الأدوات المكتبية التقليدية ومساحات التخزين ونظام الأرشفة. وستنخفض إلى حدّ كبير أخطاء الاتصالات داخل الشركة، والتي تتسبب في حدوث مشكلات لا تنتهي في بيئة العمل.

وبالنسبة للموظف فإنه سيستثمر طاقاته أفضل استثمار، وبدلاً من أن يضيع جهده ووقته في البحث عن الأوراق أو إعدادها ستصبح الفرصة متاحة أمامه للتركيز في أداء مهامه الأساسية على أكمل وجه ممكن. كما أن احتكاك الموظف بالمدير سينخفض إلى حد كبير؛ ولهذا بالتأكيد تأثير واضح في تقليل الخلافات بينهما؛ بالنسبة للمدير فمن المتوقع أن يؤدي عمله بقدر كبير من السرعة والفاعلية، وسيمتلك القدرة على إنجاز الكثير من المهام التي تثقل كاهله، وسيختصر وقته بشكل كبير، وسيمنحه ذلك قدرة أكبر على متابعة العمل، وسيتمكن من إنجاز المهام الإدارية وهو خارج المكتب إذا اضطرته الظروف إلى ذلك. أما العميل فسيتمكن من الحصول على خدمة سريعة تختصر وقته وجهده، وستتلاشى العديد من المشكلات التي يواجهها عندما يتفاعل مع الموظفين بشكل مباشر.

دعونا نقوم هذا الأسبوع بتجربة بسيطة وهي أن نحدد الأوراق والمستندات والتقارير والمكاتبات التي يمكن تداولها بين الإدارة والموظفين من ناحية، وبين الموظفين أو الشركة والعملاء من ناحية أخرى، عندها سنكتشف أن هناك كماً كبيراً من الأوراق يمكن تحويله من المكتب إلى الإنترنت وشاشة الكمبيوتر. وبعد ذلك يمكن أن تتوسع التجربة ليتم تحويل الأوراق بالفعل إلى نماذج وملفات على الحاسب الآلي يتم تداولها بسرعة وسهولة. ستكون النتائج مذهلة ويظهر تأثيرها في أيام معدودة.

د. صالح بن سليمان الرشيد

منقول



الإبداع والابتكار

الإبداع والابتكار والتجديد ... عناصر أساسيّة لتطوير الحياة .

من الناس قاعدون كسالى يعيشون على جهود غيرهم ، ومنهم عاملون ، على درجات متفاوتة في الجد والدأب والمثابرة ، لكنهم نمطيّون تقليديّون ، لا يملكون القدرة على تحسين الواقع وتقديم الجديد ، فهم يكرّرون أنفسهم ، ويؤدّون إلى زيادة في الإنتاج.

وإذا كان وجود القاعدين الكسالى ضارّاً بالمجتمع ، فإن وجود العاملين ، لا سيّما أصحاب الجدّ والدأب ... ضروري لا تقوم الحياة بدونه .

لكن ثمّة فريقاً ثالثاً ، عليه مدار التجديد والتحسين . إنه فريق المبدعين ، الفريق الذي لا يكتفي بالتعامل مع ما هو موجود ، ولا بتكراره والسير على الأنماط المألوفة ، بل يملك النزوع نحو التغيير والقدرةَ عليه ، فإذا كان تغييراً نحو الأحسن فهو الإبداع ، وأصحابُه صنف نادر في الحياة ، وعليه المعوّل في تحويل تيّار المجتمع نحو الأفضل .

وإذا كان وجود المبدعين مهمّاً في كل ظرف ، فإنه في ظروف الضعف والركود والإحباط ... يكون وجودهم في غاية الأهمية ، إذ لا مخرج من الأزمات إلا بوجود أصحاب المواهب والكفاءات المتميّزة .

حين نقرأ عن أبي الأَسْوَد الدُّؤَلي الذي بدأ بوضع قواعد النحو ، والخليل بن أحمد الفراهيدي الذي استنبط بحور الشعر العربي ، والإمام الشافعي الذي وضع أول كتاب في أصول الفقه ، وابن خلدون الذي أرسى قواعد علم الاجتماع ، وابن الهيثم ونظرياته في علم الضوء ، وابن النفيس في اكتشافه للدورة الدموية الصغرى ... وحين نقرأ عن نيوتن وغاوس وآينشتاين الذين أبدعوا في الرياضيات والفيزياء ... فإننا نتحدّث عن أنماط فريدة ، لم يكن إنتاجها مجرّد تكرار أو تجميع ، بل هو تحويل للتيار ، كلٌّ في ميدان عمله وإنتاجه .

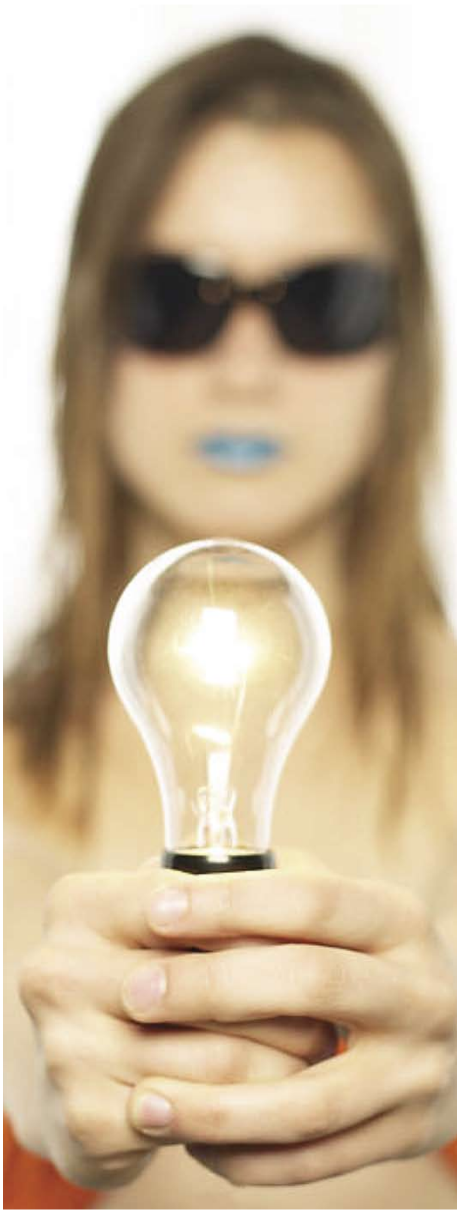
وليس المراد أن يأتي المبدع بشيء جديد منقطع عما قبله ، بل أن يبني على ما سبقه ويأتي بالمزيد ، ويكون إبداعه بمقدار حجم هذا المزيد ونوعه وقيمته .

ومع هذا يمكن التمييز بين إبداعٍ كلّي وإبداع جزئي ، فالإمام الشافعي مثلاً وجد أمامه نتاج فقهاء مجتهدين اتّبعوا قواعد معينة في اجتهادهم فكان له فضل السبق في استنباط هذه القواعد وضبطها ... ثم جاء مِنْ بعده أصوليّون تقدّموا خطوات أخرى في علم الأصول فكان لهم إبداعات بقَدَر ، وكان له فضلٌ في إبداع أعمق وأشمل .

ومثل هذا يقال في الإبداع في أي مجال من مجالات اللغة والأدب والإدارة والسياسة والفيزياء والتكنولوجيا والطب والصيدلة ...

هل الإبداع والابتكار كلمتان مترادفتان ؟

قد يعدّ الابتكار إنتاج أي شيء جديد ، من حل مشكلة ، أو تعبير فني . والجدّة هنا أمر نسبي ، فما يُعَد جديداً بالنسبة لفرد قد يكون معروفاً لدى آخرين . والطفل في كثير من ألعابه



مبتكر أصيل . وكذا من يخترع جهازاً أو يضع نظاماً اجتماعياً أو اقتصادياً جديداً .

وأما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره.

وكثير من الباحثين يجعل الإبداع والابتكار مترادفين ، إذ العبرة بوجود السمات العقلية والنفسية التي تؤهل صاحبها للإتيان بالجديد ونحن سنعتمد في هذا البحث ترادف الكلمتين . فنقول : الإبداع أو الابتكار هو النشاط الذي يقود إلى إنتاج يتّصف بالجدّة والأصالة والقيمة بالنسبة للمجتمع .

مستويات الإبداع :

وبديهي أن الإبداع على مستويات شتى ، منها البسيط الذي يقدر عليه كثير من الناس ، ومنها المتوسط الذي تقدر عليه قلة من البشر ، ومنها العالي الذي ينتجه العباقرة .

قد تقرأ قصيدة لشاعر عادي فتجد في أحد أبياتها صورة شعرية جديدة ، وقد تجد شاعراً محلّقاً يهز مشاعرك ويأخذ بأحاسيسك وأنت تحلّق معه في صور ومعانٍ وتعبيرات فائقة .

ناصر الإبداع :

وفي تقويم أي عمل إبداعي أو شخصية مبدعة ينظر إلى توافر عناصر الإبداع الأساسية وهي : المرونة والطلاقة والأصالة

فأما المرونة فتعني سيولة المعلومات المختزنة ، وسهولة استدعائها وتنظيمها وإعادة بنائها والنظر إلى المسائل من زوايا عدّة .

وأما الطلاقة فهي غزارة الإنتاج ، وسرعة توليد وحدات من المعلومات ، كإعطاء كلمات تتفق مع معنى ما ، أو تضاده ، أو تربط جزءاً بكل . والطلاقة تقارب مفهوم التفكير المتشعب .

وأما الأصالة فتعني التفرد بالفكرة ، ولا يقصد بذلك أن تكون الفكرة منقطعة عما قبلها ولكن صاحبها زاد فيها شيئاً ، أو عرضها بطريقة جديدة ، أو وصل إلى نظرية تنتظم أفكاراً متفرقة قال بها آخرون ، فالخليل بن

أحمد مبدع حين استنبط قواعد الشعر التي كان يمارسها الشعراء ، والإمام الشافعي أبدع في استنباط قواعد أصول الفقه التي كانت مختزنة في عقول الفقهاء ، ومانديليف أبدع في نظم جدول التصنيف الدوري للعناصر التي كانت معظم خواصها معروفة من قبله ، وفتحي الدريني أبدع حين وضع نظرية التعسف في استعمال الحق ، مع أن الفقهاء منذ القديم كانوا يحكّمون هذه النظرية في كثير من الأحكام ...

وتعني الأصالةُ في النهاية أن تكون الفكرة المبدعة جزءاً من شخصية المبدع .

والمفكرون الذين يتميزون بالأصالة هم أكثر تفتحاً ، عقلياً وانفعالياً .

وبعض علماء النفس يزيد على عناصر الإبداع الثلاثة المذكورة ، عناصر أخرى مثل الفائدة (بأن يكون الشيء الجديد مفيداً للمجتمع) ، والقبول الاجتماعي بأن يكون موافقاً لقيم المجتمع .

لكن مثل هذين العنصرين يبقيان محل جدل ، فقد لا تدرك فائدة الجديد إلا بعد حين ، وقد يكون هذا الشيء مفيداً في مجال وضاراً في مجال ، وقد يكون مرفوضاً من المجتمع اليوم ، مقبولاً غداً ، أو مرفوضاً في مجتمع مقبولاً في مجتمع آخر ...

مجالات الابتكار :

ومن خلال ما ذكرنا يكمن الوصول إلى أن للابتكار والإبداع مجالات شتى كالأدب وفنونه ، والفقه وأصوله ، والاقتصاد ، والكيمياء ، والعسكرية ، وعلوم اللغة ، والرسم والموسيقا ...

ولكل مجال مقاييسه وخصوصياته ، وإن كانت المقاييس في الفنون والآداب أقل تحديداً ، وأصعب ضبطاً .

أهمية الابتكار :

حظي الابتكار بدراسات كثيرة في النصف الثاني من القرن العشرين ، فهَو ، في أرفع مستوياته ، من أهم الصفات الإنسانية التي تغير التاريخ ، فالمجتمع لا يمكن تغييره تغييراً نوعياً عبر التخطيط ، بل عبر أعمال المبدعين .

يشير كونانت ـ conant (١٩٦٤) إلى أهمية المبدعين فيقول : « إن عالماً واحداً من المرتبة الأولى (أي من المبدعين) لا يعوضه عشرة رجال من الدرجة الثانية في العلوم . إنه لعديم الجدوى أن يسند إلى رجل من الفئة الثانية مهمة حل مشكلة من المستوى الأول » .

هل الموهوبون هم المبدعون ؟

الموهوبون نوعان : نوع يتميز أفراده بقدرات إبداعية ، ويغلب عليهم أسلوب التفكير التشعبي ، أي القدرة على توجيه تفكيرهم في اتجاهات عدّة ، وقد تتصادم نتائج تفكيرهم مع أعراف المجتمع وقيمه وأنظمته ... وقد لا يكونون من المتفوقين في مقاييس الذكاء العام أو مقاييس التحصيل الدراسي، وقد يصعب التعامل معهم في المؤسسات المألوفة .

ونوع يتميز بذكاء مرتفع ، ويغلب عليه أسلوب التفكير اللامّ ، أي التفكير المركّز حول مناهج دراسية ، وأساليب إدارية مقررة ، وقواعد أخلاقية واجتماعية سائدة .

وكلا النوعين ، إذا اقترن بالدأب والجدّ والمثابرة ، أو توافر فيه الدافع والمزاج ، فإنه يؤدي إلى نتائج إيجابية رفيعة ، إما في مجال الإبداع ، وهو النوع الأول ، أو مجال التفوق الدراسي وما يتبعه من النجاح في معظم المؤسسات الرسمية والخاصة ... وهو النوع الثاني .

إن الارتباط بين الذكاء العام وبين الإبداع ارتباط ضعيف ، لذلك يجب البحث عن الصفات الشخصية الأخرى للمبدعين .

وإن مقاييس الذكاء ، والتفوق الدراسي ، والشهادات الأكاديمية ... لا تصلح لكشف القدرات الإبداعية .

العصف الذهني : Brain strome

والمراد به إتاحة الفرصة للإنسان كي يفكر بعيداً عن أي ضغط أو مؤثر سلبي ، ليُخرج كل ما عنده بطلاقة تامة ... بل قد لا يكتفى بإتاحة الفرصة ، فيزاد على ذلك إيجاد نوع من الإثارة التي تحفّز التفكير الطليق التشعبي التباعدي .

والهدف من العملية هو كشف الإبداع الكامن ، وإظهار الحل المبدع للمشكلة .

في المثال التالي بيان لمعنى عناصر الإبداع : المرونة والطلاقة والأصالة ومعنى العصف الذهني الذي قد يأتي بنتائج باهرة لكنها غير متوقعة ، وغير منسجمة مع الأساليب المألوفة ، وهو مثال من عالَم الفيزياء :

البارومبتر وناطحة السحاب .. والعصف الذهني

في امتحان الفيزياء في جامعة كوبنهاجن بالدانمارك ، جاء أحد أسئلة الامتحان كالتالي : كيف تحدد ارتفاع ناطحة سحاب باستخدام البارومبتر (جهاز قياس الضغط الجوي) .

كانت الإجابة الصحيحة : هي بقياس الفرق بين الضغط الجوي على سطح الأرض وسطح ناطحة السحاب .

إحدى الإجابات استفزت أستاذ الفيزياء ، وجعلته يقرر رسوب صاحب الإجابة بدون قراءة بقية إجاباته على الأسئلة الأخرى .

كانت الإجابة المستفِزّة هي : نقوم بربط البارومبتر بحبل طويل ، وندلي الخيط من أعلى ناطحة السحاب حتى يمس البارومبتر الأرض . غضب أستاذ المادة لأن الطالب قاس له ارتفاع الناطحة بأسلوب بدائي ليس له علاقة بالبارومبتر أو الفيزياء .

تظلم الطالب مؤكداً أن إجابته صحيحة ١٠٠٪ وحسب قوانين الجامعة ، فقد عُين خبير للبت في القضية .

أفاد تقرير الخبير أن إجابة الطالب صحيحة لكنها لا تدل على معرفته بمادة الفيزياء ، وتقرر إعطاء الطالب فرصة أخرى لإثبات معرفته العلمية ، فتمّ إحضار الطالب أمام الخبير ، الذي أعاد طرح السؤال نفسه شفهياً .

فكّر الطالب قليلاً ، وقال : « لدي إجابات كثيرة لقياس ارتفاع الناطحة ولا أدري أيها أختار » . فقال الحَكَم : « هات كل ما عندك » . فأجاب الطالب :

يمكن إلقاء البارومبتر من أعلى ناطحة السحاب على الأرض ، ويُقاس الزمن الذي يستغرقه البارومبتر حتى يصل إلى الأرض ، وبالتالي يمكن حساب ارتفاع الناطحة ، باستخدام قانون الجاذبية الأرضية ، وعندما تكون الشمس مشرقة ، يمكن قياس طول ظل البارومبتر وطول ظل ناطحة السحاب ، فنعرف ارتفاع الناطحة من قانون التناسب بين الطولين وبين الظلين ، أو إذا أردنا حلاً سريعاً يريح عقولنا ، فإن أفضل طريقة لقياس ارتفاع الناطحة باستخدام البارومبتر هي أن نقول لحارس الناطحة : « سأعطيك هذا البارومبتر الجديد هدية إذا قلت لي كم يبلغ ارتفاع هذه الناطحة » ؟ . أما إذا أردنا تعقيد الأمور ، فسنحسب ارتفاع الناطحة بواسطة الفرق بين الضغط الجوي على سطح الأرض وأعلى ناطحة السحاب باستخدام البارومبتر .

كان الحَكَم ينتظر الإجابة الأخيرة التي تدل على فهم الطالب لمادة الفيزياء ، بينما كان الطالب يعتقد أن هذه الإجابة هي أسوأ الإجابات لأنها الأصعب ، والأكثر تعقيداً .

بقي أن نقول : إنّ اسم هذا الطالب هو « نيلز بور » ، وهو لم ينجح فقط في مادة الفيزياء ، بل إنه الدانمركي الوحيد الذي نال جائزة نوبل في الفيزياء .

الصفات الشخصية للمبدعين

تقوم الدراسة الإحصائية لشخصيات المبدعين على دراسة كل صفة عقلية أو نفسية من الصفات المتوقع تأثيرها ، مقارَنَةً مع مجموعة ضابطة ، بشرط أن يكون أفراد المجموعة الضابطة من المستوى العلمي أو التخصصي نفسه ، كأن تقاس تلك الصفات لدى كيميائي مبدع وآخر عادي ، وكلاهما يحمل الشهادات الدراسية نفسها ، والدرجة العلمية ذاتها ، وكذا تقاس لدى كاتب للقصص الخيالي مع قصاص آخر ... وهما يحملان الشهادة الدراسية ذاتها .

ونتيجة الدراسة الإحصائية تلك تبين أن هناك

زمرتين من الصفات الشخصية للمبدعين : الصفات العقلية ، والصفات النفسية والمزاجية .

١. الصفات العقلية :

أساس الإبداع هو التفكير التباعدي أو التشعبي ، وعناصره الأساسية ثلاثة هي : المرونة والأصالة والطلاقة . وهنا نستعرض عوامل وجوده .

فأهم عوامل وجوده العقلية هي :

١) الذكاء :

قد يبدو أن الذكاء الحاد والإبداع متلازمان ! والحقيقة إن الارتباط بينهما ليس كما نتصور ، والعلاقة بينهما تحتاج إلى توضيح وتفصيل .

إذا اعتبرنا الذكاء قدرة عقلية عامة فهو يختلف عن الإبداع ، وإن كان يرتبط به ، لأن الإبداع عملية أكثر تحديداً وأكثر خصوصية من الذكاء ، كما أن الإبداع ليس جزءاً من الذكاء وإن كان مرتبطاً به .

فقد تبين بالاستقراء والملاحظة والبحث العلمي أن الأذكياء جداً ليسوا مبدعين دائماً ، وأن المبدعين ليسوا دائماً من الأذكياء جداً ، فمن يحصل على علامات مرتفعة جداً في روائز الذكاء ليس دائماً من المبدعين ، وكذلك لم يحصل المبدعون على الدرجات العالية جداً في روائز الذكاء .

مع هذا كله ، وُجدت علاقة بين الذكاء والابتكار في المستويات العليا جداً ، وعندئذ يجتمع الاتزان النفسي ، والاستقامة السلوكية والنتائج العبقرية ، وهو ما كان عند أئمة وقادة عظام كأبي بكر وعمر ، وخالد والمثنى ، وأبي حنيفة والشافعي ، وأبي الأسود الدؤلي والخليل ، والشاطبي وابن خلدون ، وحسن البنا وسيد قطب ...

ويبدو أنه عندما لا يكون للذكاء أهمية ظاهرة في عملية الابتكار فإن خصائص الشخصية الأخرى النفسية والمزاجية ، تتدخل بشكل حاسم .

الذكاء شرط للإبداع ، فلا بد من حد أدنى مقبول لحدوث الإبداع ، فإذا تحقق هذا الشرط فإن الإبداع يتوقف على عوامل أخرى عقلية ونفسية .

ولابد من ملاحظة اختلاف هذا الحد الأدنى للذكاء بين ميدان وآخر من ميادين الإبداع .

مثلاً : لوحظ أن درجة الذكاء المطلوبة في الإبداع التقني ، كاختراع الأجهزة ، درجة قليلة نسبياً بالقياس إلى الدرجة المطلوبة في العلوم الفيزيائية والرياضية .

وكذلك فدرجة الذكاء المطلوبة في الإبداع الأدبي درجة عالية نسبياً أمام الدرجات المطلوبة في ميادين الإبداع التعبيري الأخرى كالرسم والتمثيل ، وأمام الدرجات المطلوبة في الإبداع العلمي والتقني.

٢) الحساسية للمشكلات :

والمراد منها حساسية الفرد لوجود مشكلة تثير التفكير تتطلب حلاً . وفي الإبداع العلمي خاصة يتوقف نجاح الفرد إلى حد كبير على قدرته في طرح الأسئلة ، وعلى نوع هذه الأسئلة.

وكثير من هذه المواقف لا يجد فيه الإنسان العادي مشكلة ، بينما يرى فيه آخرون مشكلة. وذلك لاختلاف معايير كل إنسان وموازينه وطريقة تفكيره ومستوى هذا التفكير ، واهتماماته ودوافعه .

٣) درجة التعقيد التي يمكن للفرد أن يتعامل معها :

وهي قدرة الفرد على توجيه فكره في أكثر من اتجاه في الوقت نفسه (أي قدرته على التفكير التشعبي أو التباعدي) ، وهو أمر تزداد صعوبته كلما ازداد عدد العناصر التي يتعامل معها العقل أثناء التفكير .

٤) قدرة الفرد على التقويم المناسب للأفكار :

يجب أن تكون الأفكار صالحة ومقبولة حتى تكون مفيدة ، وإذا غاب التقويم كانت الأفكار محتوية على جزء كبير غير مناسب ، وصَرْف الجهد العقلي في معالجة هذا الجزء تضييع للوقت ، وتعويق للإبداع .

لكن درجة الضبط يجب ألا تكون كبيرة بحيث تؤثّر على عناصر الإبداع الأساسية (المرونة والطلاقة والأصالة) وإلا كانت جموداً وعُقْمَ تفكير ، وقد تمنع الفرد من التفاعل مع العناصر بشكل أصيل . وإن مشكلةَ أن يكون التقويم سبباً في تعويق الدماغ ، كانت عاملاً في ظهور طريقة خاصة في تدريب الإبداع سمّيت (العصف الذهني) .

٢. الصفات النفسية والمزاجية :

من أبرز الصفات النفسية عند المبدعين صفة الاعتماد على النفس والثقة الزائدة بها، والتحفظ والعزلة ورقة القلب والحساسية والتفكير المستقل ، والبصيرة النفسية ، وضعف الأنا الأعلى (أي الانتساب إلى المجتمع) .

الابتكار - بعكس الكفاءة في الأعمال التقليدية - ليس بالضرورة مرغوباً به في كثير من المهن والأعمال ، لأن صاحبه واثق من نفسه جداً ، ويتصرف بأسلوب مفاجئ ، وقد لا يلتزم بالمعايير الخُلُقية والاجتماعية (وخاصة إذا كان الابتكار في ميادين الفنون والآداب) .

ويتّسم المبدعون من الأدباء إلى سمة يمكن تسميتها بالبصيرة النفسية أو التقمص الوجداني. وهي تعني قدرة الأديب أو الفنان على فهم شخصيات الآخرين ، والشعور بمشاعرهم ، والتوحد مع الموضوع ، وهذه القدرة تختلف عن المشاركة الوجدانية التي تعني التعاطف .

الفنان المبدع إذاً يحس بمشاعر الآخرين ، وينظر إلى الأحداث من خلال عيونهم ، ويدرك دوافع سلوكهم ... وقد يدين في أثناء ذلك ، أو في نتيجته ، تلك الدوافع .

كما ينشأ عن البصيرة النفسية لدى المبدعين من الأدباء والفنانين : الاتجاه الجمالي الذي يعني الالتقاط الحساس لأي تناسق أو عنصر جمالي يقع في مركز الانتباه ، واستقراء معانٍ لا يدركها الإنسان العادي ، لكن الإنسان العادّي عندما يطلع عليها في أعمال الفنان أو الأديب يعجب بها ، أو يستهجنها . ومثال ذلك رؤى الصوفيين .

ونتيجة لشعور المبدع بتميزه ، واستقلال تفكيره ، ومخالفته لرؤى أبناء مجتمعه في مجال رؤاه الخاصة ... ينمو عنده الاعتداد بالنفس والاعتماد عليها ، بمقابل ضعف شعوره بالانتماء إلى المجتمع الذي لا يقدِّم إليه - وفق اعتقاده - إلا القليل .

المدرسة والإبداع :

مما سبق نجد أن ارتباط الذكاء بالتفوق الدراسي ارتباط قوي ، أما ارتباطه بالإبداع فليس كذلك . ومن المناسب ذكر بعض التكملات والتوضيحات لعلاقة المدرسة بالإبداع والذكاء .

التعليم المدرسي بالضرورة يعتمد على المنهاج ، مهما كان في هذا الاعتماد من مرونة ، ويقوِّم الطلاب - بالضرورة - وفق التحصيل الدراسي واستيعاب المنهج مهما اعتمدت الاختبارات على الاستنباط والربط ...

ونتيجة لذلك سيكون التعليم المدرسي كاشفاً للذكاء ، مثمِّناً له ، مهملاً للابتكار ، وربما قامعاً له ! وكثيراً ما اتُّهم المبدعون العباقرة بأنهم أغبياء متخلفون ... حينما كانوا على مقاعد الدراسة .

يجد المبدع أن التزامه بالمنهج المدرسي وضوابط الاختبارات التي تفرض عليه التقيد بمعطيات المنهج ... تشكل تهديداً خطيراً لقدراته الإبداعية ، يقول آينشتين عن ذلك :

« لقد كان هذا القيد مفزعاً للغاية ، لدرجة أنني بعدما اجتزت الامتحان النهائي وجدت نفسي غير قادر على التفكير في أي مشكلة علمية لمدة عام تقريباً » .

وفي سن السادسة عشرة رسب آينشتين في امتحان القبول في معهد الفنون التطبيقية بزيورخ ، ولكنه نجح في العام التالي بدرجة مُرْضية .

وأعلَن آينشتين مرة « إنني لا أكدّس الحقائق في ذاكرتي ، حيث إنني أستطيع الحصول على

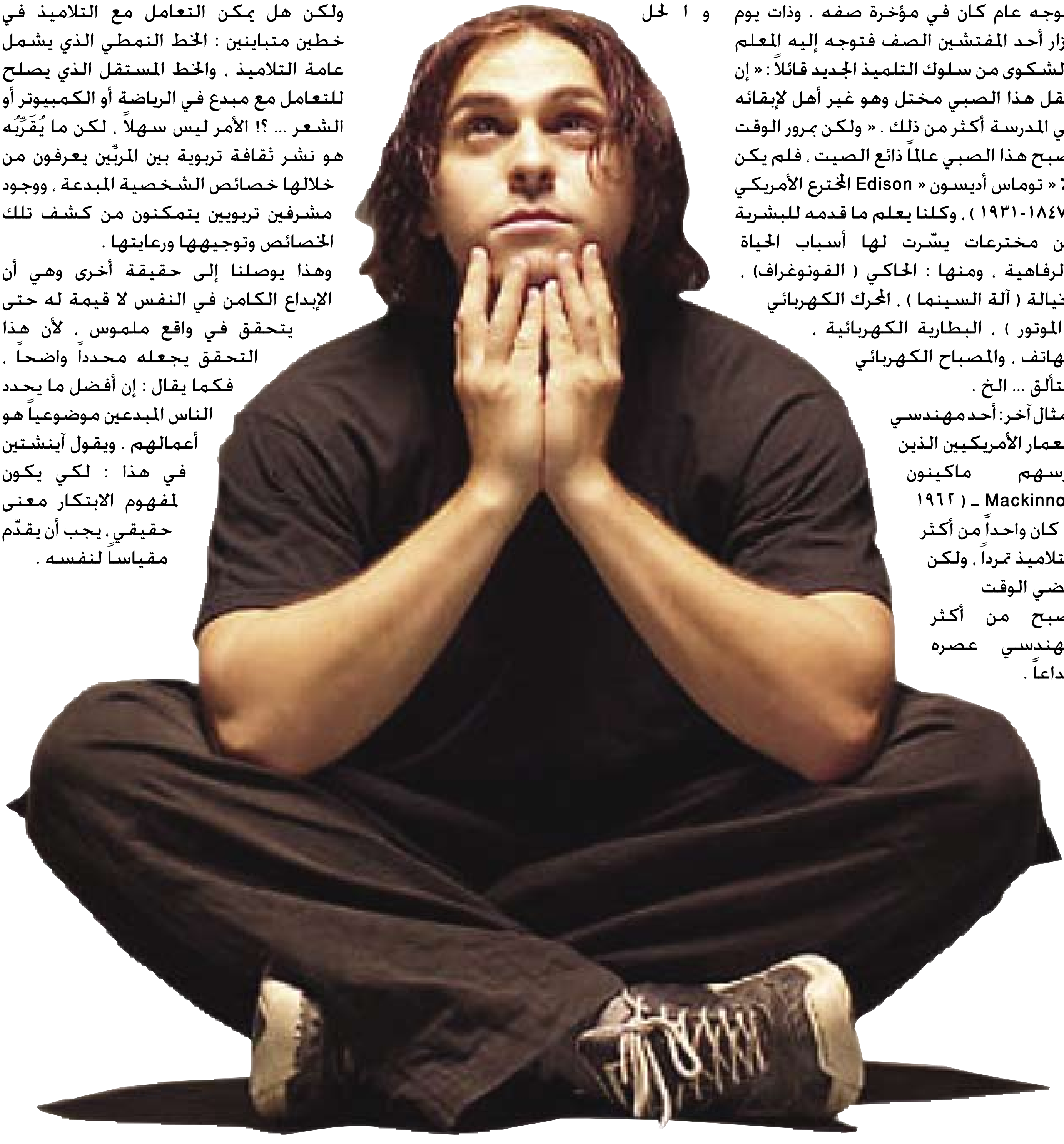
تلك الحقائق بسهولة في إحدى الموسوعات «

ومثال آخر: التحق الطفل بمدرسة البلدة . التي لم تكن تلقن التلاميذ في ذلك الوقت . أكثر من القراءة والكتابة والحساب أي استخدام الأعداد . وكانت المدرسة تستخدم العصا لحث الأولاد الكسالى والمبطئين أو البلهاء - كما كانوا يسمونهم . وكان المعلمون عاجزين تماماً عن قراءة ما يدور في عقل تلميذهم الجديد . فكان يجلس ثم يرسم صوراً . ويلتفت حوله . وقد يصغي إلى ما يقوله كل واحد منهم. وكان يوجه أسئلة « مستحيلة » لكنه يأبى أن يجيب على إحداها . حتى لو هدده المدرس بالعقاب. وكان الأطفال يلقبونه « الأبله » . وبوجه عام كان في مؤخرة صفه . وذات يوم . زار أحد المفتشين الصف فتوجه إليه المعلم بالشكوى من سلوك التلميذ الجديد قائلاً : « إن عقل هذا الصبي مختل وهو غير أهل لإبقائه في المدرسة أكثر من ذلك . » ولكن بمرور الوقت أصبح هذا الصبي عالماً ذائع الصيت . فلم يكن إلا « توماس أديسون » Edison المخترع الأمريكي (١٨٤٧-١٩٣١) . وكلنا يعلم ما قدمه للبشرية من مخترعات يسّرت لها أسباب الحياة والرفاهية . ومنها : الحاكي (الفونوغراف) . الخيالة (آلة السينما) . المحرك الكهربائي (الموتور) . البطارية الكهربائية . الهاتف . والمصباح الكهربائي المتألق ... الخ .

ومثال آخر: أحد مهندسي المعمار الأمريكيين الذين درسهم ماكينون Mackinnon ـ ١٩٦٢) . كان واحداً من أكثر التلاميذ تمرداً . ولكن بمضي الوقت أصبح من أكثر مهندسي عصره إبداعاً .

وكان عميد معهد الفنون الذي يدرس به . قد نصحه بأن يترك دراسة الفن ويتجه إلى أي عمل آخر . حيث إنه لا يملك أية موهبة . بدلاً من تضييع وقته سدى .

فإذا سألنا بعدئذ : لماذا تفشل المدرسة عادة في كشف المبدعين ؟ كان الجواب : لأن المدارس تعتمد معايير نمطية لا بديل عنها . وهي تصلح للشريحة العظمى من الطلاب . وتركّز - في الدرجة الأولى - على القدرات المعرفية (التعرف . التحقق . اليقظة ...) ثم على القدرات التقاربية (أي الانسجام مع معايير السلوك المقبولة اجتماعياً ورسمياً . والقرب من الاتجاه الصحيح والحل



الصحيح) ثم على الذاكرة . ثم على القدرات التقويمية كالتفكير النقدي والمقارن . وأخيراً على القدرات المتعلقة بالابتكار (كالتفكير المستقل والمستفسر) وهي التي تسمى بالعمليات العقلية التشعبية أو المتباعدة . والتي يمكن أن تتوصل إلى نتائج مفاجئة غير مألوفة . وهي تقابل طرائق التفكير اللامّ أو القدرات التقاربية . التي تنتهي إلى نتيجة محددة سلفاً .

لذلك فإن كثيراً من المبتكرين لم يتوصلوا إلى مكانتهم المرموقة في الجو المدرسي وحتى نهاية المرحلة الثانوية . وأحياناً حتى نهاية المرحلة الجامعية .

ولكن هل يمكن التعامل مع التلاميذ في خطين متباينين : الخط النمطي الذي يشمل عامة التلاميذ . والخط المستقل الذي يصلح للتعامل مع مبدع في الرياضة أو الكمبيوتر أو الشعر ... ؟! الأمر ليس سهلاً . لكن ما يُقَرِّبُه هو نشر ثقافة تربوية بين المربِّين يعرفون من خلالها خصائص الشخصية المبدعة . ووجود مشرفين تربويين يتمكنون من كشف تلك الخصائص وتوجيهها ورعايتها .

وهذا يوصلنا إلى حقيقة أخرى وهي أن الإبداع الكامن في النفس لا قيمة له حتى يتحقق في واقع ملموس . لأن هذا التحقق يجعله محدداً واضحاً . فكما يقال : إن أفضل ما يحدد الناس المبدعين موضوعياً هو أعمالهم . ويقول آينشتين في هذا : لكي يكون لمفهوم الابتكار معنى حقيقي . يجب أن يقدّم مقياساً لنفسه .

انظروا كيف يفكر رجال الأعمال

هذه القصة حدثت بالفعل وهي حقيقية...

- ذهب احد رجال الأعمال المعروفين إلى بنك في مدينة نيويورك وطلب مبلغ ٥٠٠٠ دولار كإعارة من البنك >>>

يقول انه يريد السفر إلى أوروبا لقضاء بعض الأعمال.

- البنك طلب من رجل الأعمال ضمانات لكي يعيد المبلغ، لذا فقد سلم الرجل مفتاح سيارته الرولزرويز إلى البنك كضمان مالي!!

- رجل الأمن في البنك قام بفحص السيارة وأوراقها الثبوتية ووجدها سليمة، وبهذا قبل البنك سيارة الرولزرويز كضمان.

- رئيس البنك والعاملون ضحكوا كثيرا من الرجل، لإيداعه سيارته الرولزرويز والتي تقدر بقيمة ٢٥٠٠٠٠ دولار كضمان لمبلغ مستدان وقدره ٥٠٠٠ دولار. وقام احد العاملين بإيقاف السيارة في مواقف البنك السفلية.

- بعد أسبوعين، عاد الرجل من سفره وتوجه إلى البنك وقام بتسليم مبلغ ٥٠٠٠دولار مع فوائد بقيمة ١٥,٤١ دولار.

- مدير الإعارات في البنك قال : سيدي، نحن سعداء جدا بتعاملك معنا، ولكننا مستغربين أشد الاستغراب!! لقد بحثنا في معاملاتك وحساباتك وقد وجدناك من أصحاب الملايين! فكيف تستعير مبلغ وقدرة ٥٠٠٠ دولار وأنت لست بحاجة إليها؟؟

- رد الرجل وهو يبتسم : سيدي، هل هناك مكان في مدينة نيويورك الواسعة أستطيع إيقاف سيارتي الرولزرويز بأجرة ١٥,٤١ دولار دون أن أجدها مسروقة بعد مجيئي من سفري؟





لا عجب انه مليونير...

كيف تصنع مستقبلك ...

إن صناعة المستقبل تحتاج إلى أدوات يتزود بها المرء وبدونها لن يستطيع الخوض في غمار الحياة بقوة وثقة وفعالية . وبداية لصناعة هذا المستقبل
لابد من تحقيق الآتي :-

أولاً : تحديد الهدف :

لابد أن يكون للفرد هدف واضح محدد يتناسب وقدراته ، وميوله واستعداداته ورغباته
. لأن المرء بدون هدف في الحياة كالقارب بلا شراع تتقاذفه الأمواج يمنة ويسرة .
ولكن كيف يمكن أن أحدد هدفي في الحياة بطريقة صحيحة مناسبة لا أندم عليها في
المستقبل ولا تستغرق سنوات عديدة من عمري هباءً .

فمن أولى خطوات تحديد الهدف
أن لا يتأثر برأي والديه أو أقاربه أو أصدقائه الذين يريدون له الخير ، ولكنهم
لا يعرفون قدراته ورغباته الحقيقية ..
لذلك فأنت الذي يقرر ، لأنك أنت الذي ستعيش هذا الخيار حياتك كلها .
وثانيها : لابد أن تعلم الناس نوعان : نوع يحب التعامل مع الناس وقضاء حوائجهم
ومساعدتهم مثل المحامين والأطباء والإعلاميين ورجال الشرطة .. إلى غير ذلك من
المهن التي تتطلب التعامل مع البشر مباشرة .

أما النوع الثاني : فهو لا يحب ولا يفضل التعامل مع الجمهور ، إنما يحب التعامل
مع الأجهزة والخرائط وما شابهها مثل مصممي برامج الكمبيوتر والمهندسين
والتقنيين .. وغيرهم .
وهذا لا يعني أن هناك صنفاً جيداً وآخر غير جيد ، وإنما هي رغبات البشر ، وعلى
المرء أن يحدد من أي نوع هو حتى يسهل عليه تحديد مجاله العلمي والمهني .

أما ثالثها : أن يذهب المرء إلى المستقبل بمعنى إذا كنت ترغب في أن تكون
محامياً فأذهب لأحد مكاتب المحاماة وعش معهم اسبوعاً كاملاً لترى هل وجدت نفسك
في هذا المجال أم أنها مجرد رغبة غير حقيقية تضيع فيها سنوات من عمرك ، وهذا
ينطبق على باقي المهن التي ترغب في الالتحاق بها ، وهكذا حتى تجد نفسك فيما تحب
وتستمتع به .

ثانياً : معوقات قد تحطم مستقبلك

إن الفرد إن لم يحدد مستقبله بوضوح ، سيجد الكثير من المعوقات والعقبات التي
تحطم مستقبله وتحول بينه وبين تحقيق آماله وطموحاته في الحياة ، ومن هذه المعوقات :

١- التعذر بظروف الحياة وقسوتها ، والاتكال عليها ، والاستسلام لها ، وعدم
السعي للخروج والتغلب على هذه العقبات ، فينتهي عمره وهو لم يحقق شيئاً من
أهدافه بسبب تعلقه بهذه الظروف الوهمية ، لأن الإنسان هو الذي يصنع الظروف
ويخلقها وليست الظروف هي التي تصنعه .

٢- استخدام الكلمات السلبية المحبطة التي يقلل بها من قيمة نفسه وقدراته دون
معرفة حقيقية لقدراته واستعداداته فمثلاً عندما يقول المرء عن نفسه : أنا فاشل
، لا أستطيع أن أنجح في هذا التخصص أو هذه المهنة ، أو يقول أنا لست ذكياً ، أو
لا يوجد عندي واسطة ، أو لست محظوظاً .. إلى غير ذلك فهذه الكلمات كفيلة بتحطيم
نفسك ، وتدمير ذاتك ، وتجنيبها العمل الجاد ، والسعي الدؤوب لتحقيق أهدافك .
فتنتهي حياتك الحاضرة والمستقبلة .

وأخيراً ..

نصيحتي لك .. إن لم تختر هدفك بحرص وحب وبرغبة صادقة ، فثق بأن الحياة ستختار
لك ما لا تحبه ، وتصنع لك مستقبلاً لا تريده فالأمر لك .. فأنت صاحب القرار في
تحديد مستقبلك .. وشكل الحياة التي تريد أن تحياها .



بقلم الدكتور
سليمان بن علي العلي ...
مدرب ومستشار برامج
إطلاق القدرات وتطوير

ستات دي بونو



المدرب / صلاح صالح معمار
مدرب مهارات تفكير

طرح لنا العالم والمفكر العالمي الدكتور ادوارد دي بونو ثلاث ستات فالست
الأولى كانت للتفكير والست الثانية كانت للعمل والست الثالثة كانت للقيم .
فكانت الست الأولى قبعات والست الثانية أحذية والست الثالثة ميداليات ، وكان
اسم الست الأولى قبعات التفكير الست (Six Thinking Hats)
واسم الست الثانية أحذية العمل الست (six action shoes)
وأما الست الثالثة كانت ميداليات القيم الست (sex value medals)
طبعا الجميع أصبح تائه بين الستات ويريد معرفة المزيد عنهن . لهذا سوف أحاول أن
أتطرق إلى كل ست على حدة إلى أن يعلن لنا الدكتور ادوارد دي بونو ارتباطه بالست
الرابعة

أولا : قبعات التفكير الست (Six Thinking Hats):

نتصور أن العقول بين الناس متفاوتة وأن لكل شخص حجم معين من العقل , والصحيح
أن العقول واحدة ولكن الاختلاف و التباين يكون في التفكير , وقد وضع العالم
إدوارد دي بونو ست قبعات ملونه يرتديها الناس كل حسب تفكيره و سأذكرها مع ذكر
ابرز صفاتها- :

التفكير المحايد (يرتدي القبعة البيضاء)

- يجيب إجابات مباشرة و محددة على الأسئلة .
- ينصت جيدا , متجرد من العواطف .
- يهتم بالوقائع و الأرقام و الإحصاءات .
- يمثل دور الكمبيوتر في إعطاء المعلومات أو تلقيها .

التفكير السلبي (يرتدي القبعة السوداء)

- التشاؤم و عدم التفاؤل باحتمالات النجاح
- دائم ينتقد الأداء ويركز على العوائق و التجارب الفاشلة و يكون أسيرها .
- يستعمل المنطق الصحيح و أحيانا الغير صحيح في انتقاداته

التفكير الإيجابي (يرتدي القبعة الصفراء)

- متفائل و إيجابي و مستعد للتجريب .
- يركز على احتمالات النجاح و يقلل احتمالات الفشل .
- لا يستعمل المشاعر و الانفعالات بوضوح بل يستعمل المنطق بصوره إيجابية
- يهتم بالفرص المتاحة و يحرص على استغلالها .

التفكير العاطفي (يرتدي القبعة الحمراء)

- دائما يظهر أحاسيسه و انفعالاته بسبب و بدون سبب .
- يهتم بالمشاعر حتى لو لم تدعم بالحقائق و المعلومات .
- يميل للجانب العاطفي و آرائه و تفكيره تكون على أساس عاطفي وليس منطقي .
- قد لا يدري من يرتدي القبعة الحمراء انه يرتديها , لطغيان ميله العاطفي .

التفكير المنضم والقيادي (يرتدي القبعة الزرقاء)

- يبرمج و يرتب خطواته بشكل دقيق .
- يتميز بالمسئولية و الإدارة في أغلب الأمور .
-يتقبل جميع الآراء و يحللها ثم يقتنع بها .
- يستطيع أن يرى قبعات الآخرين ويحترمهم و يميزهم .

التفكير الإبداعي (يرتدي القبعة الخضراء)

- يحرص على كل جديد من أفكار و تجارب و مفاهيم .
- مستعد للتحمل المخاطر و النتائج المترتبة .
- دائما يسعى للتطوير و العمل على التغيير .
- يستعمل و سائل و عبارات إبداعيه مثل ماذا لو , هل , كيف , ربما.
- يعطي من الوقت و الجهد للبحث عن الأفكار و البدائل الجديدة .

هذه الصفات لجميع القبعات باختصار , علماً أن بعض الناس بإمكانهم ارتداء أكثر
من قبعة في يوم واحد حسب المواقف التي يتعرضون لها .
و قد نحتاج أن نرتدي القبعة السوداء في أوقات كثيرة مثلا في الأمور التجارية
عندما نحسب و نخطط للربح و الخسارة و تقييم المنافسين بالنسبة لنا و هكذا .
في العدد القادم سنقدم لكم احذية العمل السته



سلسلة : تسويق محترف في قالب مبسط

عندما يتحرك التسويق...
أو التسويق في الوطن العربي
التسويق.. ومفتاح نجاح الشركات
كان التسويق في وطننا العربي وحتى بداية التسعينات في غياب واضح عن شركاتنا سواء أكانت صغيرة أو متوسطة أو حتى في بعض الأحيان الشركات الكبيرة. وبدأ هذا الغائب بالحضور ولكن على إستحياء من مواجهة شركائه الآخرين في إدارة الشركات والمشاريع؛ فمقعد المالية والمحاسبة يحتل اهتماما كبيرا على طاولة صنع القرار في الشركة. كما أن مقعد الإنتاج هو الأعرق زمنيا على هذه الطاولة. وأما مقعد الإدارة فلقد لبث عقودا طويلة ليجد متسعا على طاولة صنع القرار أمام أصحاب الإستثمار ورؤوس الأموال. فكيف للتسويق أن يحضر بقوة وهو حديث السن، عديم الخبرة في البلدان العربية؟
وبعد طول معاناة واجهها التسويق أمام مجالس الإدارة، تم الموافقة على الدخول التسويق للشركات بثلاث شروط :
١) عدم التدخل في الشؤون المالية
٢) عدم التدخل في الإنتاج
٣) عدم التدخل في إدارة الشركة
وكانت المهام المطلوب من قسم التسويق هي
١) تسويق وبيع المنتجات
٢) فتح أسواء جديدة للشركة
الحقيقة أن قسم التسويق بدأ عمله في الشركات العربية ورضي بهذه الشروط لأحد الأسباب الآتية:
- لأن الموافقة المشروطة هي أفضل المعروض عليه حتى الآن.
- أو إعتقادا من العاملين في التسويق بأنها خطوة للأمام.
- أو لأن العاملين في التسويق لم يفهموا حقيقة التسويق ، وإنما تسلسلوا فيه وظيفيا دون تأهيل علمي مدروس.
إستمرت حكاية التسويق هذه من التسعينات وحتى بداية الألفية الجديدة. وكان قسم المالية والإنتاج وشؤون الموظفين عوضا عن الإدارة في الشركة سعيدون جدا من قسم التسويق. فهو قسم يحترم حدوده وغير مزعج في طلباته ولا تكاليفه. لكن هذه السعادة لم تدم طويلا؛ فالعولمة والشركات متعددة الجنسيات أنهت إجراءاتها لدخول الدول العربية رسميا. بالإضافة إلى أن قائمة الأرباح والخسائر التي أعدها القسم المالي غير مبشرة بخير. وأما مستودعات الإنتاج فأصبحت مليئة بالمرتجعات أو المنتجات منتهية الصلاحية. وبالنسبة للإدارة أمام تحدي كبير وهو إعداد التقرير السنوي لأعمالها أمام أصحاب رؤوس الأموال.
ورغم أن الجميع ألقى بالملامة على قسم التسويق، بل أن أغلب الحلول المقترحة كان تتمحور حول تغيير هذا القسم وإستبداله، إلا أن الحكاية تكررت مع جميع أقسام التسويق المتلاحقة في مابعد.
وفي سابقة خطيرة بدأ بعض مدراء التسويق بعرض حلول تُخرج تلك الشركات من كل الأزمات التي يواجهوها. والمفارقة هنا أن هؤلاء المدراء عرضو حلولا مشروطة. وما كان لجميع الأقسام إلا بالإقرار والموافقة. فأي حل لن يكون أسوأ من أن تغلق الشركات أبوابها أمام الشركات الأجنبية الأخرى. وأما تلك الشروط التي وضعها مدراء التسويق فهي:
١) إمكانية وضع إقتراحات شبه ملزمة لقسم الإنتاج في الشركة. فليس من المنطق تسويق ما لا يمكن بيعه على جمهور المستهلكين!
٢) تخصيص موازنة قوية للتسويق، بالإضافة إلى التشارك مع قسم المالية في السياسات التسعيرية. فالتسويق على خط التماس مع العملاء.
٣) المساهمة مع الإدارة في صناعة القرارات المتعلقة بسياسات الشركة والتي قد تؤثر تسويقيا على الشركة.
إن هذا الشروط رافقها إلتزامات ومهام جديدة من قسم التسويق وهي:
- العودة للمستهلكين ودراسة إحتياجتهم ثم إحالتها للإنتاج.
- دراسة المنافسين وتحليل خططهم التسويقية.
- تشكيل قوى بيعية مؤهلة، وعدم الإعتماد على أفضل الموجود لشغل هذه الوظيفة.
- وضع الخطط التسويقية والترويجية والبيعية بترابط وتكامل.
إسترجاع مكانة التسويق في الشركة بالشكل الموجود في شركات الدول الغربية لاسيما الولايات المتحدة الأمريكية وكندا أعاد للشركات نشاطها وضمِن لها البقاء.
ونرى اليوم أن الحكاية التي سردناها تجاوزتها العديد من الشركات العربية اليوم وبدأت من حيث انتهى بنا الحديث بتشكيل قسم تسويقي بمفاهيم حقيقة وفعالة. وعلى الجانب الآخر هناك شركات مازالت تعيش في التسعينات أو حتى قبل ذلك من خلال تهميش قسم التسويق لأحد إعتبارين : ضعف العاملين في القسم وعدم كفائتهم أو جهل الإدارة بدور التسويق في نجاح وتطوير الشركات أو كلا السببين. ومهما يكن الأمر فالنتائج والأرقام على أرض الواقع سوف تجعل الجميع يلاحق ثورة التسويق أو يقودها، أو يتنحى قليلا عن الميدان.

ومن خبرتي الشخصية، لقد واجهة مدراء لشركات كبرى يوافقوا على شروط مدراء التسويق مقابل الحصول على نتائج، وبالفعل تجد هؤلاء المدراء يتربعون على عرش من النجاحات والإنجاز والتطور المستمر. وآخرين حافظوا على مسمياتهم الكبيرة ولكن في شركات صغيرة جدا وواهية.
وهذه نظرة جديدة ... في عالم التسويق المحترف أحببنا أن تشاركونا إياها.



محمود إبراهيم التايه
مدير ومستشار التسويق
المركز العالمي الكندي
فانكوفر / كندا

حقيقة التغيير

المدربة رشا ابو الليل

نصف الناس تقريباً يتمتعون بالتغيير، والنصف الآخر ليس لهم هذه الصفة. لا تجعل الناس يشعرون بالذنب لأنهم لم يتقبلوا التغيير فوراً.

ـ مقاومة التغيير طبيعية، توقعها، واسمح لها أن تلعب دورها، بل وشجعها، واطلب من الموظفين أن يخبروك بكل المشاكل المحتملة التي يرونها، ويعبروا عن قلقهم، ومخاوفهم حيالها. لا تتوقع من كل منهم أن يكون منطقياً، وحكيماً.

ـ التغيير هو أعظم عناصر الإجهاد، وكلما زادت وتيرة التغيير، زاد الإجهاد، لذا اجهل التغييرات انسيابية في حياتك.

ـ لا تفرض التغيير بطريقة تعسفية، ولا تطلب جهداً مضاعفاً من الناس الذين ينالهم التغيير، ولا ترهقهم بالمفاجآت المصاحبة له.

ـ عامل الموظفين كأشخاص كبار، لا تكذب عليهم، أو تحاول مخاصمتهم، وأخبرهم بالأسباب الداعية للتغيير.

ـ دع الموظفين الذين يشملهم التغيير يشاركون في خلقه، واسمح لهم باستقلالٍ ذاتيٍ قدر الامكان.

ـ ابدأ مبكراً، خذ وقتاً كافياً حسب ما يقتضيه الحال لمناقشة كافة مظاهر التغيير قبل حدوثه، وكلما عرف الناس عن التغيير ازدادوا طمأنينة. أعطهم وقتاً للتلاؤم معه، فبعضهم يحتاج إلى وقت أطول من الآخرين لذلك الأمر.

ـ تذكر، أنه توجد عدة طرق للقيام بالشيء الواحد، وأن هناك عدة طرق صحيحة لفعل ذلك.

ـ حافظ على قوى استقرار في بعض نواحي حياتك لمقابلة التغييرات في النواحي الأخرى.

ـ ركّز على المظاهر العاطفية في التغيير بقدر تركيزك على المظاهر الأساسية.

ـ تأكد من إحداث تغيير في نظام المكافآت بحيث يتناسب مع الظروف الجديدة، كافئ على تحمل المخاطرة، والإبداع.

ـ أنسب الفضل في النجاح لكل مَن ساهم فيه، وركز على الجهود المشتركة.

ـ إذا تولت العمل إدارة جديدة، فأبلغهم أنك تريد أن تكون حقيقة واحداً من الفريق، تأكد من أنك تتصرف على النحو الذي تعنيه، أيضاً.

ـ عندما يتولى العمل رئيس جديد اسأل نفسك: (ما الذي يمكنني أن أفعله لأجعل الرئيس يبدو فائزاً؟)، افعل ذلك.



قراءة في عقلية مليونير

أسرار عقلية المليونير
تحكم في لعبة الثراء
المؤلف: ت. هارف ايكر
الناشر: كولنز

هل فكرت يوماً لماذا يبدو أن بعض الناس يحققون الثروة بسهولة، بينما هناك آخرون محكوم عليهم بالصراع المالي المؤبد؟ هل يكمن الاختلاف في تعليمهم أم في مهاراتهم أم توقيتهم أم عاداتهم في العمل أم اتصالاتهم، أم حظوظهم، أم اختياراتهم لوظائفهم أو أعمالهم أو استثماراتهم؟ الإجابة الصادمة: ولا عامل من العوامل المذكورة سالفاً! هناك حلقة مفقودة بين الرغبة في النجاح وتحقيق النجاح. إنهما عالمان مختلفان.

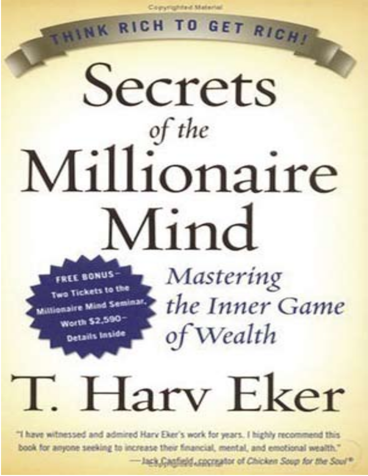
نجح «ت. هارف ايكر»، مؤلف هذا الكتاب، في الصعود من نقطة الصفر ليصبح مليونيراً خلال عامين ونصف العام فحسب. ويعمل إيكر رئيساً لشركة (بيك بوتنشالز) للتدريب وهي واحدة من أسرع شركات التدريب نجاحاً في أميركا الشمالية. وفي كتابه «أسرار عقلية المليونير»، يناقش الكاتب الجانب النفسي للثراء، فمعادلة الثراء ليست بالبساطة التي نتصورها.

فنحن نعيش في عالم تسوده الازدواجية: أعلى وأسفل، أو ساخن وبارد، أو داخل وخارج، أو سريع وبطيء، أو يمين ويسار. هذه مجرد أمثلة لكنها بضعة من آلاف الأقطاب المتنافرة. ولكي يتواجد أحد الأقطاب، لابد أن يتواجد الآخر. فمن المستحيل أن تكون هناك جهة يمنى بغير جهة يسرى. وبالتالي، فإنه مثلما توجد قوانين خارجية للمال، لابد أن تكون هناك قوانين داخلية. وتشمل القوانين الخارجية أموراً مثل معلومات الأعمال وإدارة الأموال واستراتيجيات الاستثمار، وهي ضرورية. لكن القوانين الداخلية على نفس القدر من الأهمية. لنأخذ على سبيل المثال النجار وأدواته. فمن الضروري أن يمتلك أحدث الأدوات، لكن الأكثر أهمية أن يكون نجاراً بارعاً يستطيع استخدام هذه الأدوات بمهارة. ويرسم لنا المؤلف المليونير مخططاً لنصبح أثرياء مثله، أو في الأقل ناجحين مالياً. ومن هذا المخطط، نعرف أن الوجود في المكان المناسب في الوقت المناسب ليس كافياً. لا بد أن تكون الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب. من أنت؟ كيف تفكر؟ ما هي معتقداتك؟ ما هي عاداتك وصفاتك؟ كيف تشعر عادة تجاه نفسك؟ ما حجم ثقتك بنفسك؟ إلى أي مدى تستطيع التواصل مع الآخرين؟ ما مدى ثقتك بالآخرين؟ هل تشعر بالفعل أنك تستحق الثروة؟ ما هي قدرتك على التصرف بالرغم من الخوف والقلق وعدم الملاءمة وعدم الارتياح؟ هل تستطيع التصرف حين يكون مزاجك متعكراً؟ حقيقة الأمر أن برنامج العمل الذي تضعه لإدارة الأموال والتي تمثلها شخصيتك وتفكيرك ومعتقداتك هي جزء هام ما يحدد مستوى نجاحك، إذ تبين خطة تشغيل المال منحى تفكيرك ومقومات شخصيتك وما تأمله من نجاح.

لا تتمتع الأغلبية الساحقة من الناس بالقدرة الداخلية على الابتكار والإبداع والاحتفاظ بمبالغ كبيرة من المال والصمود في وجه التحديات المتراكمة التي تصاحب ازدياد المال والنجاح. على المستوى الخارجي، فإن اللائمة في خسارة المال تنحى على سوء حظ أو تدهور في الاقتصاد، أو شريك سيء أو ما هو غير ذلك. ولكن على المستوى الداخلي، فهذه مسألة أخرى. لا بد أن يتعامل السبب وراء خسارة المال بقوة مع مخطط المال الداخلي. لهذا إذا خضت مجال الأعمال بمبلغ كبير من المال وأنت غير مستعد له داخلياً، فإن الاحتمالات هي ان تكون ثروتك قصيرة الأجل أو أنك ستخسرها (كأن يضارب أحدهم بمبلغ كبير في بورصة الأوراق المالية دون دراسة لأحوال السوق، معتقدا أن ذكاءه يكفي لتحقيق الربح، لكن يحدث العكس حين يهبط سعر الأسهم فيخسر كل ماله: فالعيب هنا هو قصور التفكير وسوء التقدير وليس السوق نفسه). وبالرغم من أن بعض المليونيرات قد يخسرون أموالهم، فإنهم لا يخسرون أهم مكون لنجاحهم: عقلية المليونير.

ثم يطرح الكاتب عدداً من الأسئلة، التي يعتبرها ذهبية لتحقيق النجاح

* ما هي خطتك الحالية لإدارة المال والنجاح، وما هي النتائج التي تدفعك نحوها لا شعورياً؟ هل ستصل إلى النجاح أم الوسطية أم الإخفاق المالي؟ هل أنت مبرمج على الكفاح أم على الشعور بالارتياح في وجود المال؟ هل تنوي العمل بجد من أجل الحصول على المال أم بشكل متوازٍ؟ هل تعودت على امتلاك دخل مستمر أم غير مستمر؟ هل ترمي إلى تحقيق دخل مرتفع، أم دخل متوسط، أم دخل منخفض؟ هل كنت تعلم أن كثيرين منا مبرمجين على امتلاك مبالغ معينة من المال؟ هل تخطط لأن تجني ما بين ٢٠ و٣٠ ألف دولار سنوياً؟ من ٤٠ الى ٦٠ ألف دولار؟ من ٧٥ إلى مئة ألف دولار؟ من ١٥٠ إلى ٢٠٠ الف دولار سنويا؟ ٢٥٠ ألف دولار سنويا أو أكثر؟



ويختم هذه الأسئلة بتوجيه ثلاث نصائح، لابد من تحقيقها لامتلاك «عقلية المليونير»:

١. اذهب إلى المكتبة، أو إلى متجر لبيع الكتب، أو شبكة الإنترنت واقرأ السيرة الذاتية لشخص ثري أو بالغ الثراء والنجاح. أندرو كارنيجي، أو جون دي روكفلر، أو ميري كاي، أو دونالد ترامب، أو وورين بافيت، أو جاك ويلش أو بيل جيتس أوتيد تيرنر أمثلة جيدة. استمد الإلهام من قصصهم وتعلم منها استراتيجيات محددة للنجاح، والأهم من ذلك حاول أن تقلد عقلياتهم.

٢. انضم إلى أحد الأندية الكبرى مثل ناد لكرة التنس أو ناد صحي أو ناد لرجال الأعمال أو ناد للجولف. خالط الأثرياء في بيئة ثرية. وإذا كنت لا تستطيع تحمل تكلفة الانضمام إلى أحد هذه الأندية احتس الشاي أو القهوة في أفخم فندق بمدينتك. تعود على الشعور بالراحة في هذه الأجواء وراقب الزبائن الدائمين، ملاحظاً أنهم لا يختلفون عنك في شيء.

٣. كف عن مشاهدة البرامج التلفزيونية التافهة وابتعد عن الأخبار السيئة.

وسواء كنت مليونيراً أو من أفراد الطبقة المتوسطة أو مفلساً في الوقت الراهن، وإذا لم تكن راضياً بنسبة مائة بالمائة عن دخلك، وقيمتك أو مستوى سعادتك، وتعلم أن لديك إمكانات أكبر مما تظهره النتائج التي تحققها، فإن عليك أن تتوسع بناء على نفاذ البصيرة الذي تتسم به عقلية المليونير من خلال معرفة:

كيفية تغيير خطتك لإدارة الأموال تغييراً دائماً من أجل تحقيق نجاح طبيعي وتلقائي.

* كيف تفز في لعبة المال، بحيث لا تضطر أبداً للعمل مجدداً إلا إذا اخترت هذا.
* عادات أصحاب الثروة.
* الأسباب المستترة لمعظم المشاكل المالية.
* كيف تتعرف على «شخصيتك المالية» بحيث تستطيع تحسين نقاط قوتك والتغلب على نقاط ضعفك.